

**Les pratiques et l'organisation
de la
formation en entreprise
au Québec**

Étude exploratoire

Paul Bélanger, Maryse Larivière et Brigitte Voyer

en collaboration avec

Dominique Bouteillier, Céline Chatigny, Pierre Doray, Alain Dunberry et Diane
Gabrielle Tremblay

Étude réalisée avec l'appui du Fonds de recherche sur le développement de la main d'oeuvre

**UQAM
Montréal
2004**

**Centre interdisciplinaire de recherche et développement sur l'éducation permanente
(CIRDEP)**

Préface

La formation en entreprise occupe une place importante sur la scène québécoise de l'éducation et de la formation des adultes. Près de la moitié du million trois cent mille adultes, qui participent annuellement à des formations chaque année, le font pour des motifs liés au travail.¹ Or nous connaissons encore mal les pratiques et l'organisation de la formation en entreprise au Québec. C'est pour contribuer à combler ce manque que nous avons entrepris cette étude.

L'objectif de la recherche était de dresser des portraits de la formation et de son organisation, d'analyser les pratiques et stratégies des entreprises et de cerner le rôle des acteurs, pour, ensuite, mettre en rapport les logiques dominantes de formation et les types d'organisation.

La première partie de ce rapport expose le plan d'enquête et la méthodologie utilisée (chapitre 1) et décrit les trois secteurs retenus et les quinze entreprises sélectionnées (chapitre 2). La seconde partie présente quinze portraits de la formation en entreprise (chapitres 3, 4 et 5) et dégage les grandes tendances observées quant à l'ingénierie de la formation (chapitre 6), à la mouvance de la demande et aux logiques de formation sous-jacentes (chapitre 7). La troisième partie reprend l'analyse sous les angles de l'organisation de la formation et de l'évolution de son positionnement dans la structure des différentes entreprises. Nous retraçons alors le rôle des acteurs internes et externes, y compris celui de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main d'œuvre* (chapitre 8), examinons l'insertion variée de la formation dans la gestion des ressources humaines et dans l'action productive (chapitre 9), et dégageons les rapport entre les logiques de formation et les types d'organisation (chapitre 10). La conclusion tente, enfin, une synthèse de l'étude et en prolonge l'analyse en examinant la dynamique sociale sous-jacente à l'évolution de la demande et des logiques de formation.

¹ Bélanger, Doray, Labonté, Levesques, 2004.

Cette recherche du Centre interdisciplinaire de recherche sur l'éducation permanente a été dirigée par Paul Bélanger avec l'assistance des chercheuses Maryse Larivière et Brigitte Voyer. Sa réalisation a bénéficié, pour élaborer le cadre d'analyse, de la collaboration des membres du CIRDEP, Dominique Bouteillier (HEC-Université de Montréal, Céline Chatigny (Université de Sherbrooke), Pierre Doray (UQAM), Alain Dunberry (UQAM) et Diane Gabrielle Tremblay (TELUQ). Le directeur de la recherche prend cependant toute la responsabilité de ce manuscrit.

Ce projet a été rendu possible grâce à une subvention du Fonds de recherche sur la formation de la main-d'œuvre. Ce fonds, reconnu comme fonds de recherche académique par le Ministère de l'éducation du Québec, a été mis sur pied par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et est administré par la Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique du Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille.

Nous tenons à remercier la direction des trois comités sectoriels,² qui nous ont permis de démarrer l'enquête et de dresser un premier inventaire de la situation, ainsi que le personnel des quinze entreprises ayant consacré le temps nécessaire à de longues entrevues. Nous tenons aussi à souligner le travail minutieux de transcription de ces entrevues par Huguette Limoges, Ginette Gaudreault et Julie-Caroline Veilleux, d'aide à l'analyse de Claude-Élaine Langevin, de correction du manuscrit par Marie Gagnon et de mise en page par Diane Amatuzio.

² Les comités sectoriels de main d'œuvre du commerce de détail, de la transformation alimentaire et des produits pharmaceutiques et biotechnologiques.

TABLE DES MATIÈRES

Préface.....	ii
<i>PARTIE 1 L'APPROCHE DE LA RECHERCHE.....</i>	<i>1</i>
Chapitre 1 – La méthodologie.....	2
1.1 Le cadre de référence conceptuel et l'approche analytique.....	2
1.2 Les types de données, les sources de données et les instruments de collecte.....	4
1.3 Le traitement analytique.....	7
1.4 La sélection des secteurs et des entreprises.....	8
Chapitre 2 – Le portrait socioéconomique des entreprises.....	13
2.1 Présentation des secteurs et des entreprises.....	13
2.2 Spécificité des secteurs et des entreprises.....	18
2.3 La représentativité des 3 secteurs et des 15 entreprises.....	21
<i>PARTIE 2 LE PORTRAIT DE LA FORMATION EN ENTREPRISE.....</i>	<i>26</i>
Chapitre 3 – Portraits de la formation dans les entreprises de commerce de détail.....	27
3.1 Portrait de la formation dans l'entreprise 1A.....	27
3.2 Portrait de la formation dans l'entreprise 1B.....	31
3.3 Portrait de la formation dans l'entreprise 1C.....	37
3.4 Portrait de la formation dans l'entreprise 1D.....	40
3.5 Portrait de la formation dans l'entreprise 1E.....	43
Chapitre 4 – Portraits de la formation dans les entreprises de transformation alimentaire.....	46
4.1 Portrait de la formation dans l'entreprise 2A.....	46
4.2 Portrait de la formation dans l'entreprise 2B.....	49
4.3 Portrait de la formation dans l'entreprise 2C.....	53
4.4 Portrait de la formation dans l'entreprise 2D.....	57
4.5 Portrait de la formation dans l'entreprise 2E.....	60
Chapitre 5 – Portraits de la formation dans les entreprises du secteur bio pharmaceutique.....	63
5.1 Portrait de la formation dans l'entreprise 3A.....	63

5.2	Portrait de la formation dans l'entreprise 3B.....	66
5.3	Portrait de la formation dans l'entreprise 3C.....	69
5.4	Portrait de la formation dans l'entreprise 3D	75
5.5	Portrait de la formation dans l'entreprise 3E.....	79
Chapitre 6 – L'amont et l'aval de la formation structurée et l'apprentissage informel.....		83
6.1	Les activités en amont de la formation.	83
6.2	Les activités en aval de la formation.....	91
6.3	La prise en compte de l'apprentissage informel dans l'entreprise	100
Chapitre 7 – La transformation de la demande et les logiques de formation.....		106
7.1	La transformation de la demande de formation.....	106
7.2	Les diverses logiques de formation	112
Conclusion.....		118
<i>PARTIE 3 L'ORGANISATION DE LA FORMATION.....</i>		<i>119</i>
Chapitre 8 – Les acteurs internes et externes.....		120
8.1	Les acteurs internes	120
8.2	Les acteurs externes.....	129
Chapitre 9 – L'insertion de la formation dans l'activité managerielle et productive des entreprises.....		138
9.1	L'insertion des activités de formation dans la gestion du personnel.....	138
9.2	L'insertion des interventions de formation dans l'activité productive des entreprises.....	143
Chapitre 10 – La dynamique de l'insertion de la formation dans les différents types d'organisation.....		153
10.1	La place changeante de la formation dans les organisations	153
10.2	Des facteurs explicatifs des logiques de formation	161
10.3	Logiques de formation et types d'organisation.....	165
Conclusion générale		172
Bibliographie.....		190

LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS

Tableaux	Page
<i>Tableau 1.1 Les quatre dimensions et dix huit sous-dimensions de la cueillette et du traitement des données</i>	<i>3</i>
<i>Tableau 1.2 Synthèse de la démarche analytique : enquête dans 15 entreprises</i>	<i>6</i>
<i>Tableau 1.3 Les catégories d'acteurs rencontrés dans chaque secteur</i>	<i>7</i>
<i>Tableau 1.4 Répartition des entreprises visées selon les secteurs</i>	<i>11</i>
<i>Tableau 1.5 Répartition des entreprises retenues selon les secteurs</i>	<i>12</i>
<i>Tableau 2.1 Évolution de l'emploi dans le secteur de la transformation alimentaire (emplois en milliers).....</i>	<i>24</i>
<i>Tableau 2.2 Les entreprises biopharmaceutiques au Québec</i>	<i>25</i>
Schémas	Page
<i>Schéma 6.1 Les quatre niveaux d'évaluation des pratiques de formation en entreprise.....</i>	<i>92</i>
<i>Schéma 6.2 Le niveau des pratiques observées d'évaluation dans les quinze entreprises</i>	<i>93</i>
<i>Schéma 6.3 Support à l'apprentissage informel</i>	<i>101</i>
<i>Schéma 8.1 Création d'un poste consacré à la formation</i>	<i>121</i>
<i>Schéma 8.2 Recours aux employés formateurs</i>	<i>126</i>
<i>Schéma 8.3 Effet structurant de la formation</i>	<i>133</i>
<i>Schéma 9.1 La présence d'un plan de développement de la formation.....</i>	<i>140</i>

PARTIE 1
L'APPROCHE DE LA RECHERCHE

Chapitre 1 – La méthodologie

1.1 Le cadre de référence conceptuel et l’approche analytique

Dans le but général de comprendre comment s’effectue la différenciation de la fonction de formation et comment elle s’inscrit de manière particulière selon les types d’organisation, la recherche vise quatre objectifs : dresser un portrait de la formation en entreprise, étudier les stratégies et pratiques d’entreprise, décrire les rôles exercés par les principaux acteurs et dégager la dynamique d’ensemble sous-jacente ainsi que les logiques d’action des acteurs en rapport avec les formes d’organisation.

Sur le plan opérationnel, les objectifs ont été traduits dans un cadre d’analyse qui prend appui sur des résultats de recherche canadiens, européens et américains. La plupart de ces recherches correspondent à des travaux théoriques et empiriques issus des domaines de la sociologie des organisations et de la formation, ainsi que de la gestion des ressources humaines. Le cadre d’analyse a également été structuré à partir des résultats de recherche appliquée portant sur l’organisation et les stratégies de formation continue en milieu de travail, sur l’expression de la demande de formation et sur l’évaluation de la formation. Plus particulièrement, le cadre de référence prévoit deux types d’analyse : l’un descriptif et centré sur les pratiques effectives des entreprises et l’autre compréhensif. Par rapport à ce dernier type, nous étudions l’articulation entre les différents processus afin de dégager des modèles et logiques d’action. Concrètement, le traitement analytique se fait par le recours à quatre grandes dimensions analytiques faisant écho aux quatre objectifs particuliers mentionnés précédemment et à 18 sous-dimensions auxquelles sont associés des indicateurs opérationnels (voir le tableau 1.1). Globalement, l’enquête est d’ordre exploratoire et de type qualitatif.

Tableau 1.1
**Les quatre dimensions et dix huit sous-dimensions
de la cueillette et du traitement des données**

1. Portrait de la formation

- 1.1 Les relations entre les activités de formation et les autres activités,
- 1.2 Les employés visés par la formation et les modes de sélection,
- 1.3 Les sous-secteurs de l'entreprise où la formation est la plus active,
- 1.4 Choix et étude d'une action de formation stratégique ou innovatrice.¹

2. Portrait de l'organisation et des acteurs de la formation dans l'entreprise

- 2.1 L'organigramme de l'ensemble de l'entreprise ainsi que ses pratiques de GRH,
- 2.2 La structuration des fonctions et rôles relatifs à la formation,
- 2.3 Les zones de recouvrement des tâches et des structures de formation avec les autres tâches et unités à l'entreprise,
- 2.4 Le profil et le statut d'emploi des acteurs de la formation
- 2.5 La place des agents externes,
- 2.6 L'importance ou présence et le rôle des travailleurs formateurs.

3. Les stratégies et les pratiques de formation

- 3.1 Les différentes pratiques de formation organisée (y compris l'amont et l'aval) et de support à l'éducation informelle,
- 3.2 Les différentes «approches privilégiées» aux différentes étapes du processus,
- 3.3 Les différentes stratégies de formation.

4. La dynamique entre l'orientation de la formation et le type d'organisation

- 4.1 L'influence de la transformation du contexte de l'entreprise,
- 4.2 La reconstruction des «logiques de formation»,
- 4.3 Les rapports entre le type d'entreprise et le mode d'organisation de la formation,
- 4.4 Les rapports entre les différentes logiques de formation et les modes de structuration de la formation en fonction du type d'entreprise,
- 4.5 Les types et les indicateurs d'organisations apprenantes.

¹ La sélection d'un secteur critique ou champ de compétences clés de l'entreprise où la formation joue un rôle particulier (incident critique – où l'entreprise doit faire un choix en matière de formation car elle est confrontée à une situation où elle doit changer d'orientation ou développer de nouvelles actions, bref, est placée devant une alternative). « Sera considérée comme innovation de formation, une expérience, partielle ou globale, en rupture avec les pratiques antérieurement mises en œuvre dans l'entreprises, reliée à une option stratégique de la direction et susceptible de modifier la professionnalité de certains au moins de ses salariés », Dubar, C., et al. 1989, *Innovations de formation et transformation de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*, Rapport de recherche «Production et usage de la formation par et dans l'entreprise », Lastree, Villeneuve d'Ascq, p. 6

L'approche analytique adoptée est mixte. Tout d'abord, elle relève de l'étude de cas. Dans cette perspective, chaque entreprise est soumise à une analyse verticale qui met en valeur sa singularité. Un rapport confidentiel a d'ailleurs été remis à chaque entreprise. Dans un second temps, une comparaison entre les cas étudiés est effectuée sur différents plans : d'abord entre les différents secteurs d'activité économique, ensuite entre les entreprises elles-mêmes par l'examen de variables transversales comme la taille de l'entreprise, le type d'organisation, les modes de production par exemple et enfin, par un examen des logiques de formation.

1.2 Les types de données, les sources de données et les instruments de collecte

L'enquête vise le recueil d'un corpus d'information recouvrant des données descriptives des pratiques avec seulement quelques renseignements sur leur appréciation par les acteurs. Ces données sont de quatre types : 1) les caractéristiques factuelles de chaque organisation, soit le contexte, les orientations stratégiques, les pratiques administratives, la structure, etc., 2) les activités de formation structurées conçues dans l'entreprise au cours des deux dernières années (année de référence : septembre 2000 et septembre 2002), 3) les pratiques et les stratégies générales de formation dans l'entreprise ainsi que les activités de soutien aux activités informelles et 4) l'organisation de la formation, soit les rôles des acteurs, la place changeante de la formation dans la structure de l'organisation, ainsi que les relations entre les logiques de formation et les types d'organisation.

Les principales sources de données pour constituer le corpus ont été la documentation publique sur l'entreprise (articles de journaux et sites Internet, documentation corporative), la documentation interne portant sur l'organisation et la formation (organigramme, descriptions de tâches, etc.), les entrevues avec différents acteurs de l'entreprise. Notons que toutes les entreprises n'ont pas donné accès pareillement à l'ensemble des sources d'information. Il existe donc une certaine variation dans l'ampleur et la quantité de renseignements recueillis ainsi que dans leur provenance.

Pour recueillir et sélectionner ces données, nous avons conçu quatre types d'instrument de collecte : 1) une matrice générale des données d'entreprise, 2) un répertoire descriptif des activités structurées de formation, des pratiques en amont et en aval et des activités de soutien aux apprentissages informels, 3) une série de neuf guides d'entretien, chaque guide étant destiné à un type d'acteur et 4) une série de trois questionnaires (à questions fermées) proposés à quelques acteurs clés (travailleurs, travailleurs-formateurs, formateurs). Toutes les questions et les rubriques prévues aux guides d'entretien et aux questionnaires sont associées à des dimensions et sous-dimensions du cadre d'analyse.

Dans les faits, pour nous ajuster à la réalité de chacune des entreprises et à la durée permise pour les entretiens, nous avons adapté les questions de chaque guide. En moyenne, chaque entretien a duré une heure et répondait à un scénario général planifié à l'avance. Il s'agissait en fait de rencontrer en entrevue individuelle un certain nombre, variable selon la taille de l'entreprise, d'acteurs parmi les suivants : le dirigeant de l'entreprise, le responsable des ressources humaines ou de la formation, un formateur ou une personne intervenant en formation, un responsable de service (ex. : gérant de production), un représentant du personnel. Dans certaines entreprises et lorsque ceci pouvait s'appliquer, une rencontre était organisée avec un représentant syndical, un formateur d'organismes externes et un acteur issu du bureau des ressources humaines du siège social. Le scénario général prévoyait également des entretiens avec des salariés ayant bénéficié de formation, ainsi qu'un entretien avec des travailleurs-formateurs (coach ou mentor). Selon les entreprises, ces catégories de personnes ont été rencontrées collectivement ou individuellement. Dans le cas des rencontres de groupe, les entretiens ont réuni généralement trois travailleurs et trois travailleurs-formateurs.

Au moment de l'entretien, tous les individus ont été informés des objectifs de la recherche et ont rempli un formulaire de consentement, conformément aux règles d'éthique décrites par notre institution. L'enquête terrain a débuté en novembre 2002 et s'est terminée en octobre 2003.

La réalisation de l'enquête a donné lieu à certaines adaptations de la planification initiale. En effet, les embûches ont été nombreuses. La plus grande des difficultés a visé la réalisation effective des entrevues, lesquelles ont souvent été annulées ou remises, sans parler des changements de répondants à la dernière minute. Soulignons également la difficulté d'accéder à toutes les catégories d'acteurs, une situation justifiée généralement par le manque de temps ou par des problèmes d'agenda. Ces difficultés ont donc été strictement d'ordre pratique. Le tableau 1.2 résume la démarche méthodologique utilisée, tandis que le tableau 1.3 décrit les catégories d'acteurs rencontrés dans chaque secteur, soit 65 entrevues individuelles et de groupe, ainsi que 66 questionnaires écrits.

Tableau 1.2
Synthèse de la démarche analytique : enquête dans 15 entreprises

Types de données	Sources de données	Instruments de collecte
Données de base sur l'entreprise	. Documentation publique . Documentation corporative	. Matrice des caractéristiques de l'entreprise (partie 1)
Données sur les activités formelles de formation et les activités de soutien à l'apprentissage informel	. Directeur général ou directeur des ressources humaines en entrevue individuelle	. Répertoire descriptif des activités de formation (matrice, partie 2)
Données générales sur les stratégies, pratiques et rôles de formation	. Divers acteurs concernés	. Guides d'entretien . Questionnaire
Données précises sur les stratégies, pratiques et rôles de formation d'une activité	. Divers acteurs concernés	. Guide d'entretien . Questionnaire

*Tableau 1.3
Les catégories d'acteurs rencontrés dans chaque secteur*

Entrevues (65)	Commerces de détail	Transformation alimentaire	Secteur biopharmaceutique
Direction	3	4	-
Dir. ress. hum.	3	3	6
Gérants	4	4	3
Formateurs Entretien individuel	2	4	7
Formateurs Entrevue groupe	1	2	2
Formés Entretien individuel	-	-	-
Formés Entrevue groupe	3	3	4
Syndicat	1	2	2
Acteurs externes	2		
Questionnaires individuels (66)	27	17	22

1.3 Le traitement analytique

Comme il a été mentionné plus haut, toutes les données de l'enquête ont été soumises à un premier traitement vertical (étude de cas) et à un second traitement à l'horizontale (analyse trans-sectorielle). Pour chaque entreprise, les données ont été sélectionnées, classées, condensées, examinées et codées à la lumière des indicateurs du cadre de référence. Pour chaque entreprise, nous avons ensuite produit un résumé des pratiques ainsi qu'une description des pratiques relatives à une activité de formation stratégique. Chacun de ces portraits a été revu et discuté par les chercheurs aux fins de vérification et validation. Pour réduire davantage les nombreuses données, celles-ci ont par la suite été soumises à une analyse schématique, toujours dans un mouvement vertical d'analyse de cas. Pour l'essentiel, ce rapport décrit le contexte de chaque entreprise, les politiques de gestion de la main-d'œuvre, les structures, les mécanismes, les rôles et les activités. C'est à partir de ce rapport et d'une nouvelle analyse du matériel selon les sous-indicateurs que s'effectue l'analyse horizontale de comparaison des cas. Alors que l'analyse a été jusqu'ici essentiellement

descriptive, puisqu'il s'agissait de mettre à plat les pratiques de formation, l'analyse subséquente, dans une perspective compréhensive et d'interprétation des tendances, tente de saisir l'articulation entre divers aspects des pratiques et le contexte d'entreprise.

Pour parfaire le traitement, nous avons prévu une phase de contrôle de la qualité, grâce à la lecture critique des cochercheurs qui agissent comme conseillers de l'équipe de recherche et à une vérification finale de l'information par les répondants de chaque entreprise.

1.4 La sélection des secteurs et des entreprises

La sélection des entreprises a été effectuée en deux étapes de manière à en assurer la représentativité : d'abord, le choix de trois secteurs économiques, puis, à l'intérieur de chacun d'eux, la sélection des entreprises.

Le choix des trois secteurs

En lien avec les priorités du Fonds national de formation de la main-d'œuvre, nous avons retenu deux critères pour choisir les secteurs : la densité technologique et l'évolution de la formation au cours des 10 dernières années. Afin de sélectionner les trois secteurs d'activité selon le niveau de développement technologique, nous avons utilisé la classification proposée par le ministère de l'Industrie et du Commerce (2001)². On distingue un premier groupe de secteurs d'activité à forte densité technologique où l'investissement en formation continue est élevé³. Il s'agit des secteurs liés à « l'innovation et aux nouvelles technologies » qui se caractérisent par « la présence d'activités à fort contenu de connaissances et l'utilisation d'une main-d'œuvre hautement spécialisée⁴ ». Un deuxième sous-groupe se distingue par une densité technologique moyenne et une plus faible intensité

² Ministère de l'Industrie et du Commerce (2001). *L'économie du savoir 1984-1999*. Direction de l'analyse économique. Janvier 2001. 13 p.

³ Par exemple, les secteurs d'ingénierie, de recherche et production pharmaceutique, d'informatique et télécommunication, de l'avionnerie (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2001).

⁴ *Idem*.

de savoir. Il s'agit de secteurs qui «correspondent généralement à des productions de masse et à des secteurs matures⁵ ». Le troisième regroupement vise les secteurs à forte densité de personnel, caractérisé par une exigence plus faible quant aux compétences formelles exigées de l'ensemble du personnel⁶.

Sur cette base et prenant en compte les deux critères notés plus haut, nous avons retenu les trois secteurs qui suivent : 1) le secteur pharmaceutique⁷ caractérisé par une forte densité technologique et un investissement élevé en formation, 2) le secteur de la transformation alimentaire (industrie des aliments et boissons) répondant, quant à lui, au niveau moyen de densité technologique où la formation apparaît moins présente, et 3) le secteur du commerce de détail⁸ connu pour sa forte densité de main-d'œuvre et sa plus faible densité technologique.

Cette sélection des secteurs a été établie par l'équipe de recherche après consultation auprès des différents organismes voués au développement de la formation (instances nationales responsables du Fonds national de formation de la main-d'œuvre et comités sectoriels) et sur la base de la documentation disponible⁹.

Le choix des 15 entreprises

Une fois les trois secteurs retenus, nous avons constitué, dans chacun d'eux, une banque d'entreprises en s'appuyant sur l'expertise des trois comités sectoriels et en utilisant les contacts établis lors d'études ou d'interventions antérieures. L'enquête visait 5 entreprises par secteur (3) pour un total de 15 entreprises. Nous avons cherché à retenir des entreprises représentatives de la diversité des situations de leur secteur d'activité et, facteur non

⁵ Par exemple, les secteurs de l'automobile, des produits électriques, des métaux primaires, du textile, du papier, du plastique, des aliments et boissons (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2001).

⁶ Par exemple, les secteurs du bois, du meuble, du transport et de l'entreposage, du commerce de détail, des vêtements, du tourisme (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2001).

⁷ Le sous-secteur neutraceutique n'a pas été retenu.

⁸ Retenant le découpage institutionnalisé par le Comité sectoriel du commerce de détail.

⁹ Enquêtes, études sectorielles, rapports de consultation, articles de journaux faisant état du développement de la formation, rapports annuels soumis par les comités sectoriels à la Commission des partenaires du marché du travail, publications et sites de différentes organisations patronales et syndicales faisant état du développement de la formation dans les entreprises.

négligeable, susceptibles de participer à la recherche. Plus précisément, la sélection des entreprises a tenu compte de trois critères objectifs : la taille (en nombre d'employés¹⁰), l'intensité des activités de formation et la localisation géographique.

Notons que, dans une perspective d'utilisation ultérieure de la recherche, les trois comités sectoriels ont tenu à proposer en priorité des entreprises à forte densité de formation, de manière à pouvoir saisir les tendances à venir dans leur secteur respectif. Ainsi, le comité sectoriel de la transformation alimentaire nous a invités à inclure à l'enquête deux entreprises de grande taille et de type « intégré », pour lesquelles les efforts de formation sont normalement plus importants, ainsi que trois entreprises de taille moyenne mais non intégrées. Le comité sectoriel du commerce de détail nous a proposé de choisir une moyenne et une grande entreprises considérées comme leaders et ayant beaucoup de ressources, ainsi que deux entreprises émergentes, de taille moyenne, ayant moins de ressources à allouer au développement des ressources humaines. Nous avons convenu de rajouter un petit commerce de détail. Quant au secteur biopharmaceutique, sa caractéristique propre a dicté notre choix : un équilibre entre trois entreprises intégrées mondialement et deux entreprises plus locales et de taille réduite.

Nous devons souligner ici les très sérieuses contraintes de temps auxquelles font face les entreprises, surtout dans les secteurs à haute intensité technologique : faible disponibilité de temps et pressions de la concurrence¹¹. Nous avons donc été confrontés à une difficulté plus grande que prévue pour obtenir l'adhésion des entreprises. Cela tient à plusieurs raisons : la surcharge des sollicitations auxquelles font face les entreprises de la part des institutions d'enseignement pour fins de stage et de recherche, les développements récents et les bouleversements rapides en cours dans les services responsables des ressources humaines, et les « secrets de production et du commerce » qui conduisent l'entreprise à la prudence au regard des demandes d'ouvrir ses portes à des observateurs externes. Dans le secteur

¹⁰ Voir l'explication à la page suivante.

¹¹ Ce contexte, révélateur de ces organisations, se reflétera dans les stratégies de développement des ressources humaines.

pharmaceutique en particulier, on a dû solliciter plusieurs entreprises pour enfin atteindre le nombre recherché et compléter le terrain.

Les tableaux 1.3 et 1.5 montrent l'écart entre le plan prévu et le plan réalisé du choix des entreprises dans chacun des trois secteurs.

Tableau 1.4
Répartition des entreprises visées selon les secteurs

Nombre d'employés	Commerce de détail	Pharmacie	Transformation alimentaire	Nombre total visé
250 et plus	1	1	1	3
125 - 249	1	1	1	3
50 - 124	2	2	2	6
- 50	1	1	1	3
Total :	5	5	5	Entreprises : 15

Au total, 77 entreprises ont été sélectionnées¹² et nous en avons sollicité 33 qui semblaient plus pertinentes en raison de leur taille. Il est vite apparu, étant donné la difficulté de recueillir l'information préalable, que la base la plus pratique pour sélectionner les entreprises était le nombre d'employés (10-49, 50-124, 125-249 et 250 et plus), plutôt que la masse salariale. La stratification basée sur la masse salariale, pertinente pour l'administration de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, s'avère ici moins utilisable, étant donné les pratiques de rémunération différenciées des trois secteurs d'activité et les différents niveaux et catégories d'emploi qui s'y rattachent.

Au terme de ce processus de sélection, la répartition des entreprises respecte l'équilibre entre les trois secteurs et le nombre d'employés, mais sous-représente les très petites entreprises. La représentation régionale est assurée dans le secteur de la transformation alimentaire, mais s'avère faible dans les autres secteurs, particulièrement dans

¹² Des 22 entreprises du secteur de la transformation alimentaire proposées, 7 ont été contactées. Par ailleurs, 11 entreprises sur 17 du secteur du commerce de détail (plus 3 fournies par l'équipe) ont été contactées. Enfin, 15 des 38 entreprises du secteur pharmaceutique ont été contactées.

le secteur pharmaceutique, en raison des politiques d'implantation géographique des organisations de ce champ d'activité.

*Tableau 1.5
Répartition des entreprises retenues selon les secteurs*

Nombre d'employés	Commerce de détail	Transformation alimentaire	Biopharma	Nombre total d'entreprises
250 et plus	1D*	2 C***	3A* 3C* 3D* 3E**	6
125 –249	1B*	2A* 2B** 2D***	3B*	5
50-124	1A* 1C***	2E*		3
Petite : 10-49	1E*			1
Total :	5	5	5	15

* Île de Montréal

** Région métropolitaine hors Montréal

*** Autres régions du Québec

Chapitre 2 – Le portrait socioéconomique des entreprises

Cette recherche étudie la structuration des rôles et des pratiques de formation dans 15 entreprises québécoises provenant de 3 grands secteurs d'activité économique : le commerce de détail, la transformation alimentaire et le biopharmaceutique¹. Après avoir fait le portrait socioéconomique, nous en préciserons leur représentativité pour les fins de la présente recherche.

2.1 Présentation des secteurs et des entreprises

Secteur commerce de détail

Le secteur du commerce de détail est représenté par cinq entreprises. 1A est spécialisé dans le domaine de l'électronique et ne compte qu'une succursale. Entreprise familiale depuis trois générations, 1A a souvent innové dans son domaine en offrant des produits et des services jusqu'alors inexistants sur le marché. Ce commerce emploie près de 125 personnes. Le créneau choisi est relativement peu occupé. Au fil des années, l'entreprise s'est taillée une solide réputation dans ce secteur, ses parts dans ce créneau particulier ne cesse d'augmenter et le nombre d'employés a doublé en 10 ans. Depuis le milieu des années 90, un essor important a eu lieu et le magasin a dû déménager dans des locaux plus vastes, non loin du premier emplacement occupé par l'entreprise pendant plus de 50 ans.

1B est un commerce d'articles de sport qui possède deux points de vente dans la région de Montréal. Coopérative² fondée dans les années 50 pour desservir une clientèle particulière, 1B diversifie sa gamme de produits à partir des années 60 (et jusqu'à ce jour)

¹ Dans le texte, les trois secteurs sont représentés par des chiffres (1 : commerce de détail ; 2 : transformation alimentaire ; 3 : biopharmaceutique). Les différentes entreprises de chacun des secteurs sont différenciées par des lettres (a, b, c, d et e).

² À la suite des changements aux lois provinciales sur les coopératives, la Coopérative devient, en 1983, une entreprise détenue à parts égales par une coopérative et une fondation du même nom alors créée afin d'administrer les profits non réinvestis dans l'entreprise.

pour élargir son marché. 1B compte maintenant 225 employés dans ses deux succursales. L'entreprise se retrouve dans un contexte de plus en plus concurrentiel avec la venue de nouveaux joueurs sur le marché du grand Montréal. C'est pourquoi elle mise sur un service à la clientèle de plus en plus poussé en transformant ses vendeurs en conseillers. Perpétuant sa passion pour les activités liées à son commerce, l'entreprise verse l'équivalent de 1 % de ses revenus de vente à l'entretien de sites où se pratiquent ces activités.

1C se spécialise dans la vente de produits de bureau: ameublement, équipement, fournitures de bureau, etc. Bien que l'entreprise possède quatre succursales, elle est généralement présentée comme une seule entité. Situé hors de la région de Montréal, 1C emploie 75 personnes. L'entreprise existe depuis plus de 55 ans, mais elle est active, sous sa forme actuelle, depuis 1998. À ce moment, elle fusionne avec une autre entreprise pour mieux faire face à une concurrence de plus en plus vive, surtout de la part des magasins spécialisés de grande surface. 1C est aujourd'hui détenu par cinq actionnaires qui assurent directement la gestion générale de l'entreprise. Cette dernière valorise beaucoup les relations personnelles, stratégie que la direction dit gagnante pour diminuer le taux de roulement du personnel et pour fidéliser sa clientèle.

1D est un magasin de grande surface offrant des produits de rénovation et d'aménagement intérieur et extérieur. 1D fait partie d'un réseau de 540 magasins (affiliés, franchisés ou corporatifs) dont 47 sont de type entrepôt comme celui de cette enquête. Fondé à la fin des années 30, le réseau de l'entreprise s'étend dans quatre provinces canadiennes. Il contrôle 13 % des parts du marché canadien et 43 % du marché québécois. Outre son siège social dans la région de Montréal, 1D possède trois sièges administratifs à travers le Canada. Globalement, l'entreprise compte plus de 16 000 employés. Quant à 1D, il emploie en moyenne 225 personnes, mais ce nombre, variant selon les saisons, peut s'élever à plus de 250.

1E est une petite entreprise familiale de vente de produits de quincaillerie et de décoration intérieure, détaillant indépendant affilié à une grande chaîne. Y travaillent 18 personnes, dont 4 dirigeants qui font partie d'une même famille.

Secteur de transformation alimentaire

Le secteur de transformation alimentaire est représenté par cinq entreprises. 2A appartient au domaine de la transformation des boissons. Cette entreprise canadienne d'envergure nord-américaine est devenue une société en commandite en 1999, à la suite de la fusion de trois entreprises. Elle est détenue à parts égales par deux sociétés québécoises. L'entreprise possède deux établissements, un en région et l'autre à Montréal (celui de l'enquête). L'entreprise a récemment élargi son domaine d'activité en acquérant, à l'extérieur du Québec, une unité de production. 2A emploie plus de 150 personnes à Montréal. En raison de la maturité de son marché, l'entreprise tente d'orienter de plus en plus ses activités vers l'exportation et, pour ce faire, elle cherche à répondre aux exigences de qualité de leur principal client et, éventuellement, de l'HACCP³. Toutefois, en raison de difficultés et d'essais laborieux, l'entreprise consacre 90 % de ses activités au Québec et vise surtout le contrôle des coûts et l'accroissement de la productivité.

2B se spécialise dans la production de produits laitiers. Née vers les années 30 à Montréal, cette entreprise déménage à l'extérieur de l'Île après la Seconde Guerre et, dans les années 80, elle y installe un centre de distribution. Les produits de 2B sont maintenant offerts à travers le Canada. L'entreprise participe à des activités de recherche et développement sur les aliments en collaboration avec un centre de recherche de l'Université de Montréal situé à Saint-Hyacinthe et avec l'Université McGill. Les dirigeants prônent une philosophie de petite entreprise ne voulant pas entrer en compétition avec les géants de leur milieu. 2B compte 160 employés.

³ *Hazard Analysis and Critical Control point* est un système de contrôle de qualité et de sécurité alimentaire du Bureau des drogues des États-Unis (voir <http://www.cfsan.fda.gov/~lrd/haccp.html>) il est supervisée au Canada dans le cadre du Programme. Il est administré au Canada dans le cadre du programme de l'alimentation et d'amélioration de la salubrité des aliments, le PASA, qui est l'approche adoptée par l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) pour favoriser et appuyer la mise en œuvre et le maintien de systèmes HACCP dans tous les établissements de transformation des aliments agréés par le gouvernement fédéral. <http://www.inspection.gc.ca/francais/fssa/polstrat/haccp/haccpf.shtml>

2C, quant à elle, se spécialise dans la transformation de la viande. Cette entreprise est située en dehors de la région de Montréal et appartient à une société en commandite détenue par l'une des plus grandes coopératives du Québec, une division de la SGF (qui détient 17 % des parts). La société compte près de 8000 employés à travers le Canada, la plupart du temps dans des établissements situés en dehors des grands centres. 2C emploie 500 personnes. Accréditée depuis quelques années selon les normes de l'HACCP, l'entreprise a pu étendre son marché d'exportation.

2D est également situé en dehors des grands centres urbains. L'entreprise se spécialise dans l'abattage et la transformation alimentaire. Entreprise familiale fondée en 1956, 2D occupe le 4^e rang (sur 6) au Québec dans la transformation alimentaire de ce type et emploie plus de 200 personnes. 2D a innové en implantant une technique qui permet de filtrer les polluants et de déshydrater plus efficacement les solides biologiques et chimiques des eaux usées. Accrédité depuis 2000 par le HACCP, 2D, en plus de desservir les marchés locaux, exporte aux États-Unis et au Japon.

Enfin, 2E produit, commercialise et distribue des produits de pâtisserie. L'organisation originale a essaimé en trois unités portant des noms différents. La première, qui nous concerne, a été constituée en 1970 et compte 110 personnes. Une deuxième entreprise fondée en 1993 emploie 50 individus, alors qu'une troisième a vu le jour en 1999 et n'emploie que 4 personnes. Le marché de 2E inclut plusieurs régions du Québec et de l'Ontario ainsi que quelques grandes villes américaines. L'entreprise est sur le point d'obtenir l'accréditation du HACCP⁴.

Secteur de la biopharmaceutique

Le secteur de la biopharmaceutique, représentant en quelque sorte la nouvelle économie, est lui aussi représenté par cinq entreprises. 3A fait partie d'une grande entreprise multinationale de recherche, fabrication et distribution de produits pharmaceutiques. Cette corporation, dont le siège social est établi dans l'Est des États-Unis, compte

⁴ Au moment de l'enquête, 95 % des démarches pour obtenir l'accréditation étaient effectuées.

49 établissements industriels et 54 000 employés à travers le monde. L'enquête a cependant porté davantage sur l'établissement situé dans la région de Montréal, où il y a un bassin de main-d'œuvre qualifiée en ce domaine. 3A emploie 1200 personnes travaillant dans les 3 champs d'activité typiques de la biopharmaceutique : la recherche appliquée, la production et la mise en marché. Cette entreprise comme tous les autres de son secteur doit répondre aux exigences de qualité de l'Agence américaine FDA⁵ et de Santé Canada.⁶

3B se consacre à la fabrication de produits pharmaceutiques, fonctionnant en sous-traitance pour les autres entreprises de ce secteur qui détiennent et exploitent des brevets. 3B fait partie d'un groupe dont la direction se trouve en Ontario. À Montréal, l'entreprise possède une usine récente et dispose, sur place, d'un laboratoire et d'installations de traitement, d'emballage, d'entreposage et d'expédition. On compte 239 employés dans la métropole, une croissance importante par rapport à 1998, où l'on en recensait 87. Les installations de 3B en « production stérile spécialisée » sont approuvées par la Food and Drug Administration (FDA) des États-Unis, ce qui permet à l'entreprise d'étendre ses marchés au-delà des frontières.

3C se spécialise surtout dans les produits d'hygiène et de santé. Cette grande entreprise appartient à une multinationale américaine qui emploie 100 000 personnes à travers le monde. Elle possède 195 établissements autonomes dans 51 pays. 3C est la première usine hors États-Unis qui a vu le jour en 1919 à Montréal. Bien que l'entreprise se soit beaucoup modernisée au fil des ans, elle n'a déménagé qu'une fois, en 1947. Sur le site actuel, on trouve également un centre de recherche et développement axé sur les technologies des absorbants et deux autres entités distinctes. La recherche a surtout porté sur l'usine de fabrication qui, bénéficiant en 2000 d'une restructuration et d'un transfert de production, s'est agrandie et a modifié ses équipements. 3C de Montréal compte environ 1000 employés.

⁵ Le Food and Drug Administration du gouvernement américain (<http://www.fda.gov/>).

⁶ Dans le cadre de la *Loi des aliments et drogues*, la Direction des produits thérapeutiques (DPT) de Santé Canada est responsable de l'évaluation et du contrôle de la sécurité, de l'efficacité et de la qualité des médicaments en pharmacie et d'autres produits thérapeutiques. http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/tpd-dpt/aboutus_f.html

3D, comme 3A, occupe tous les volets d'activités caractéristiques de la biopharmaceutique : on découvre, conçoit, fabrique et met en marché une grande variété de produits liés à la santé humaine et animale⁷. 3D appartient à la plus importante société de recherche pharmaceutique entièrement intégrée en Amérique du Nord. L'entreprise emploie, dans la seule région de Montréal, plus de 1700 employés dont près de 20 % sont des personnes fortement spécialisées engagées dans la recherche et près du tiers, des employés de fabrication aux qualifications plutôt standardisées. Cette entreprise consacre à la recherche et au développement⁸, au niveau mondial, près de 30 % de ses profits annuels, soit quelque 3,5 milliards de dollars canadiens.

Finalement, 3E, quoique globalement de plus petite taille que 3A et 3D, s'intéresse aussi à la conception, à la fabrication, à la vente et à la distribution de produits pharmaceutiques génériques. Fondée il y a deux décades et située en banlieue de Montréal, cette entreprise a triplé ses effectifs depuis 1994. Elle compte maintenant 300 employés. Suivant les normes de la FDA⁹, 3E peut maintenant intervenir sur le marché américain. Récemment, cette compagnie, toujours incorporée au Canada, a vendu la majorité de ses actions à une entreprise américaine.

2.2 Spécificité des secteurs et des entreprises

Voyons l'importance et la spécificité de chacun de ces secteurs et entreprises dans l'économie québécoise, notamment en ce qui a trait au contexte économique, à la concurrence sur le marché des biens et services et sur celui du travail.

Les trois secteurs étudiés se démarquent d'abord par leur rapport à la compétitivité ou à la concurrence. Ainsi, le secteur du commerce de détail s'avère marqué par la concurrence, mais demeure plus traditionnel que les deux autres. De plus, le personnel de commerce de détail travaille en moyenne un nombre d'heures par semaine inférieur à celui des autres

⁷ Tiré de la déclaration ouvrant le Rapport annuel 2001 de cette corporation multinationale.

⁸ L'établissement de Montréal, à lui seul, embauche 300 scientifiques.

⁹ Voir note antérieure.

secteurs. Cette situation est le reflet du pourcentage important, soit 30 %, des emplois à temps partiel et « sur appel ». Toutefois, ce secteur a beaucoup changé au cours de la dernière décennie. Appartenant à un marché moins structuré et réglementé que ceux des autres secteurs, les entreprises de commerce de détail tentent de se démarquer par rapport à la concurrence en adoptant des pratiques particulières de présentation des produits. La concurrence entre les différents commerces s'exerce au regard des produits bien sûr, mais aussi au regard du recrutement et de la formation d'un personnel apte à offrir différemment les produits. Cela entraîne une transformation du rôle des vendeurs et des attentes du public à leur égard : plus de compétences pour informer le client, plus de capacité d'écoute pour répondre aux demandes de plus en plus individualisées. On le constate dans chacune des cinq entreprises étudiées. Même dans la micro entreprise (1E), bien que de façon moins intense, la transformation des rôles de vendeurs est, du point de vue de la qualification, beaucoup plus significative que la tendance, tout aussi observable, vers une diversification des produits offerts. En effet, les commerces de détail enquêtés, à moins de se trouver dans un créneau très spécialisé comme 1A et 1B, tendent à offrir des gammes de produits similaires. La démarcation des uns par rapport aux autres passe de plus en plus par une différenciation du service offert aux clients. Les vendeurs deviennent, surtout dans les commerces spécialisés, des conseillers experts. Ces entreprises font donc face à un nouveau défi et doivent trouver des solutions pour effectuer le changement de rôle de leur personnel de vente. Ces nouvelles exigences créent une forte demande de formation continue à l'intérieur de ces entreprises.

Le deuxième secteur étudié, celui de la transformation alimentaire, est largement réglementé sur le plan national et continental. Il connaît des transformations importantes en raison de la globalisation de l'économie et des entreprises dans un contexte de marché à maturité et de concurrence très vive. Comme la croissance du marché intérieur est faible, l'appropriation des parts des marchés interne et externe passe par des stratégies particulières d'entreprise. Mais, ici, la conformité à des règles strictes¹⁰ est requise pour permettre d'étendre hors du Québec le marché de ces entreprises. Le secteur a effectivement vu ses exportations augmenter de 11 % par année ces cinq dernières années pour se chiffrer à 2,4 milliards de dollars. Soulignons également que le Québec fait partie des 10 plus

¹⁰ Les exigences de la HACCP pour l'exportation des produits alimentaires.

importantes régions en Amérique du Nord dans le domaine de la transformation alimentaire¹¹. Dans ce contexte et pour répondre aux exigences du marché américain, ces entreprises doivent mettre en branle un plan d'action et de formation. Les visées de ce plan : mettre en place ou améliorer un système de gestion de la qualité et permettre aux employés d'acquérir et d'appliquer les nouvelles pratiques et exigences dans les procédés de fabrication. Outre le fait qu'elles doivent se conformer à des normes bien précises, ces entreprises font face à un autre défi important : celui de la fidélisation du personnel dans les centres de production. Deux nécessités nouvelles qui transforment la demande de formation continue.

Comme le secteur de la transformation alimentaire, la biopharmaceutique est très réglementée et doit aussi répondre à des normes internationales de contrôle de la qualité pour accéder aux marchés étrangers. Toutefois, il s'agit d'un domaine bien différent où (notre traduction) «une option radicale pour une innovation continue est critique pour le succès de l'organisation» (Lam, 2002). Les entreprises de ce secteur regroupent trois types d'activité : la recherche et le développement de nouveaux produits, la fabrication et la mise en marché. Certaines entreprises vont se spécialiser dans l'une des trois sphères d'activité, comme 3B qui n'a pas de division recherche et développement, alors que d'autres, comme 3E, se lient à d'autres entreprises pour bonifier leur activité de commercialisation et leur capacité de mise en marché. À l'intérieur de ce groupe, 3C constitue une entreprise de type industriel se spécialisant dans la production de produits hygiéniques.

Sauf pour la production qui doit répondre, comme dans l'agroalimentaire, à des normes de plus en plus exigeantes de la FDA, ces entreprises se distinguent particulièrement par la qualification élevée et par les exigences de mise à jour continue du personnel des domaines de la recherche et développement, et de la commercialisation des produits très spécialisés. L'industrie pharmaceutique au Québec attire de plus en plus d'investissements¹² ». Ce secteur à haute intensité de savoir bénéficie en effet d'un contexte

¹¹ http://www.infostat.gouv.qc.ca/iq/section5/5_5.htm?lg=fr&th=2&rt=1

¹² « [...] l'infrastructure bien établie de la recherche et des hôpitaux du Canada, les professionnels hautement qualifiés en recherche et en médecine, le généreux Programme du crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE), le régime d'établissement des brevets qui est concurrentiel à l'échelle internationale et l'excellente qualité de vie sont autant de facteurs qui font du pays un lieu très

scolaire et d'un bassin de main-d'œuvre favorable. En 2001, les universités québécoises ont produit près de 10 200 diplômés en sciences pures et appliquées de même que près de 4300 diplômés en sciences de la santé, sans compter les centres de recherche qui s'avèrent plutôt attrayants pour les entreprises. De plus, plusieurs mesures fiscales favorisent la recherche et le développement au Québec¹³.

Une autre caractéristique du secteur biopharmaceutique est la concentration régionale des établissements, créant un pôle d'attraction des investissements. Permettant une mobilité interentreprises importante, ce contexte pose à ces entreprises un problème de fidélisation de leur personnel. La concentration, sur un même territoire, d'entreprises similaires requérant du personnel hautement qualifié et l'exigence d'un développement professionnel continu du personnel poussent ces entreprises à intensifier les pratiques et stratégies d'appropriation et de transfert des savoirs, ainsi que de soutien de développement professionnel.

2.3 La représentativité des 3 secteurs et des 15 entreprises

La diversité de ces trois secteurs économiques et quinze entreprises et leur représentativité donnent à notre étude exploratoire de l'organisation de la formation en entreprise sa pertinence et sa légitimité.

La place du commerce au détail dans l'économie québécoise

Le secteur du commerce de détail¹⁴ représentait au Québec en 1999 (Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, 2001) quelque 7% du PIB du Québec, pour un montant total 24,5 milliards de dollars, soit 21,4 % de l'ensemble des ventes effectuées dans ces domaines au Canada. La part des emplois, par rapport à l'ensemble du marché du travail, a quelque peu diminué passant de 6,8 % en 1994 à 6,2 % en 1998, mais connaît depuis une

attrayant pour les investissements internationaux dans le secteur pharmaceutique.
<http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ht01187f.html>

¹³ http://www.infostat.gouv.qc.ca/iq/section4/4_1.htm?lg=fr&th=2&rt=1

¹⁴ À l'exception des sous-secteurs de l'automobile et de l'alimentation.

remontée importante : le taux de croissance du secteur de commerce de détail entre 1998 et 2002 a été de 17,2 % par rapport à un taux comparable de 10 % pour l'ensemble de l'industrie de service¹⁵. En 2002, les quelque 36 000 emplois créés dans l'ensemble du commerce de détail¹⁶ représentaient plus de 30 % de la création nette d'emplois au Québec¹⁷. Ce secteur comptait, en 1998, 203 000 emplois, dont 61 500 (30,3 %) à temps partiel. Parmi les 19 400 entreprises qui se répartissaient ces emplois, la grande majorité (82,3 %) embauchaient moins de 10 employés chacune. Moins de 3 % de ces entreprises, soit les 500 organisations qui comptaient 50 employés et plus, embauchaient 30,7 % des travailleurs de ce secteur. Par ailleurs, 91,7 % des revenus de ce secteur sont générés par 33 % des entreprises, soit les plus grandes d'entre elles.

Vu l'éclatement particulier de ce secteur dans quelque 12 150 micro entreprises de moins de 5 employés et 3800 de petites entreprises (moins de 10 employés), comparativement aux 1570 autres qui embauchent les deux tiers des travailleurs de ce secteur, nous avons retenu (voir le tableau 1.5 au chapitre 1) une petite entreprise de 18 employés (1E), 2 entreprises de taille moyenne comptant moins de 125 individus (1A et 1C), un commerce où travaillent quelque 225 personnes (1B) et une très grande entreprise (1D). Le secteur du commerce de détail peut être divisé selon le type de produits : biens durables et biens semi-durables¹⁸. Des cinq entreprises retenues, deux proviennent du premier domaine (articles de sport et appareils photographiques) et trois entreprises commercialisent des biens semi-durables (fournitures de bureau et quincaillerie). Si notre portrait de l'organisation de la formation reflète bien la diversité du secteur, il sous-représente toutefois les très petites entreprises. Un biais rendu nécessaire pour étudier les formes émergentes d'organisation de la formation dans l'entreprise¹⁹, mais dont nous devons tenir compte tout au long de ce rapport, en particulier en raison des nouvelles formes d'organisation et de gestion interentreprises que

¹⁵ Source : Statistique Canada, 2003, *Enquête sur la population active*.

¹⁶ Sont inclus ici les sous-secteurs de l'automobile et de l'alimentation.

¹⁷ Rapport du Conseil du commerce de détail, 2002 :

<http://www2.canoe.com/economie/dossiers/archives/2003/04/20030423-145326.html>.

¹⁸ Rappelons que ce secteur, tel que défini par le Comité sectoriel, exclut les produits alimentaires.

¹⁹ En 1999, seulement 3 % des entreprises de 10 employés et moins dispose d'une personne ayant parmi ses responsabilités, celle de la gestion des ressources humaines, comparativement à 19 % pour les entreprises de plus de 10 employés et à 45 % pour celles ayant plus de 50 employés (Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, 2001, p. 106).

l'on constate dans la mise en application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (voir chapitre 8, section 3) et des analyses récentes sur les modes particuliers d'appui à la formation (Bernier 2003) .

La place de la transformation alimentaire dans l'économie québécoise

L'industrie bioalimentaire s'avère, elle aussi, très importante pour l'économie du Québec. Elle représente plus de 400 000 emplois, soit près de 1 emploi sur 8. Générant 8 % du PIB québécois, cette industrie a investi 1,6 milliard en 2000 dans des immobilisations. Cette industrie est responsable de 11 à 14 % du PIB régional pour 12 des 17 régions administratives du Québec et génère au moins 10 % de l'emploi régional pour 13 des 17 régions administratives québécoises²⁰. Depuis 1990, les exportations de cette industrie ont augmenté de 140 %. Les marchés principaux vers lesquels se dirigent les produits de cette industrie sont les États-Unis avec 73 % des parts du marché d'exportation, le Japon (8 %) et la communauté européenne (7 %). À l'intérieur du bioalimentaire, le secteur de la transformation alimentaire²¹ représente en 2001 quelque 72 100 emplois, soit une augmentation de 13 % par rapport à 1997 (voir tableau 3) et de 36 % par rapport à 1991. Dans ce secteur plus regroupé que le commerce de détail où l'on assiste à de nombreuses et importantes fusions et acquisitions, nous avons retenu une grande entreprise (2C), 3 moyennes entreprises comptant entre 125 et 249 employés (2A, 2B, 2D) et une plus petite entreprise (2E) ayant 110 employés.

²⁰ Ce pourcentage s'élève à 28 % pour la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine et à 21 % pour le Centre-du-Québec.

²¹ Les deux autres sous-secteurs sont le commerce de gros et le commerce de détail.

Tableau 2.1
Évolution de l'emploi dans le secteur de la transformation alimentaire
(emplois en milliers)

	1997	1998	1999	2000	2001
Secteur de la transformation alimentaire	63,6	67,5	64,9	71,2	72,1
Total bioalimentaire	399,1	409,2	396,1	414,0	426,6
Ensemble de l'économie	3 195,1	3 281,6	3 357,4	3 437,7	3 474,5

Source : Statistique Canada et MAPAQ, Direction de l'analyse et des politiques.

La place de l'industrie biopharmaceutique dans l'économie québécoise

Le secteur biopharmaceutique au Québec regroupe 15 600 emplois répartis dans près de 170 entreprises. Presque la moitié des établissements de ce secteur au Canada sont situés dans la région de Montréal. Il s'agit d'un secteur en plein développement. Depuis 2000, plus de 900 millions de dollars en investissements et 2000 emplois ont été annoncés dans ce secteur. Tenant compte de la spécificité de cette industrie, nous avons privilégié, sauf pour 3C, des entreprises à haute intensité de recherche et développement, soit 3 grandes entreprises (3A, 3D et 3E) et une moyenne entreprise 3B où 87 individus travaillaient, il y a 10 ans, comparativement à 239 employés maintenant.

Tableau 2.2
Les entreprises biopharmaceutiques au Québec

Genre d'entreprise	Nombre	Emplois*
Entreprises innovatrices intégrées	23	6 800
Entreprises de fabrication	20	2 600
Entreprises de biotechnologie en santé	110	3 000
Entreprises recherche contractuelle	15	3 200
TOTAL	168	15 600

Source : diverses compilations MIC.
http://www.mic.gouv.qc.ca/secteurs-industriels/fr/biopharmaceutique_sante.html

Ce survol des 3 secteurs retenus et des entreprises sélectionnées permet de situer, dans leur environnement particulier, les 15 portraits de la formation que nous allons présenter et de mieux saisir, dans leurs contextes variés, les traits qui les distinguent et les tendances qui leur sont communes.

PARTIE 2

LE PORTRAIT DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

La réalité de la formation en entreprise est très peu connue. Il est important de l'étudier, entreprise par entreprise, afin de pouvoir discerner le caractère différencié et les transformations en cours de cette partie de plus en plus importante des sociétés éducatives actuelles.¹ Après avoir dressé le portrait de la formation, secteur par secteur (chapitres 3, 4 et 5), dans chacune des 15 entreprises, nous en identifierons les tendances communes et les traits particuliers (chapitre 6) et étudierons comment ces pratiques s'insèrent dans les activités de l'organisation et tenterons de discerner les diverses logiques en jeu (chapitre 7).

¹ Les enquêtes récentes (Bélanger, Doray, Labonté, Lévesque, 2004) indiquent que la formation en entreprise constitue près de la moitié de tous les événements de formation structurée observables en une année auprès d'un échantillon représentatif de la population adulte québécoise.

Chapitre 3 – Portraits de la formation dans les entreprises de commerce de détail

3.1 Portrait de la formation dans l'entreprise 1A

Depuis sa fondation, l'entreprise 1A n'a cessé de vouloir se démarquer et de rester à la fine pointe de la technologie, ce qui a marqué son évolution. La formation fait partie des pratiques régulières et reconnues. Les activités les plus significatives, durant la période de référence de la présente étude (sept. 2000 à sept. 2002), sont reliées à la réorganisation des ressources humaines, une démarche systématique amorcée dès 1999.

Dans cette entreprise, nous distinguons trois types d'activités structurées de formation : les activités de formation générale et spécialisée de la gestion et de l'administration, les activités de formation liées aux changements technologiques et les formations régulières s'adressant à l'ensemble du personnel.

1. Les activités de formation générale et spécialisée de la gestion et de l'administration

Les formations les plus importantes organisées dans le cadre de la réorganisation des ressources humaines entreprise par 1A sont reliées à la gestion et offertes à tous les Directeurs principaux, les Directeurs coordonnateurs et les gérants (25 au total ont suivi cette formation sur la période de référence).¹ Ces activités relativement courtes (7 heures) sont dispensées par une firme externe.² Le personnel de direction est aussi incité à participer à des séminaires, journées de formation ou conférences pertinentes pour la marche de l'organisation.

¹ Antérieurement, avant les projets d'expansion, la supervision des employés relevait des propriétaires.

² Cette formation est construite en modules multiples et porte sur les différents aspects de la supervision de personnel et d'équipes. Chaque module est accompagné de mises en situation ou de périodes pratiques qui permettent au participant de mieux communiquer avec ses coéquipiers, de mieux diriger, déléguer et de gérer son équipe.

«La première étape <de la formation>, c'est vraiment la direction, parce que ce sont des postes nouveaux (...). Le but, c'est vraiment de redonner à chacune des personnes la responsabilité complète de son département.» (#1)

À ces formations planifiées à l'avance dans le cadre de la réorganisation de la gestion et des ressources humaines, s'ajoutent de multiples formations d'appoint requises ou demandées pour les différents cadres : formation aux nouvelles technologies offerte à l'adjointe administrative, formation de mise à jour reliée à la comptabilité et au système de paie, formation à une nouvelle technique de contrôle du temps pour la directrice des ressources humaines, formation courte de la direction générale sur le marketing et les nouvelles tendances de la consommation, participation de huit cadres à des ateliers sur le commerce de détail, inscription du directeur des achats à des formations spécialisées sur les chaînes d'approvisionnement, etc.

2. Les activités organisées de formation liées aux changements technologiques

Force est de constater que l'entreprise 1A mise beaucoup sur les récentes découvertes technologiques pour assurer sa compétitivité. Ce virage technologique vers les équipements à contrôle numérique a «demandé un investissement de plus de 400 000\$ en équipement et formation de personnel»³. De nombreuses formations ont soutenu ce changement technologique.

Cette initiative de prendre le virage des nouvelles technologies est venue des principaux gestionnaires et plus particulièrement du Président «visionnaire». Aussi les premières formations en ce domaine ont été suivies par les principaux administrateurs et les Directeurs coordonnateurs à la vente. Si, par la suite, plusieurs formations étaient offertes au personnel de vente par les fournisseurs,⁴ les interventions les plus significatives ont été données à l'intérieur par des individus plus expérimentés qui ont joué avec les nouveaux

³ <http://www.canoe.qc.ca/RatioEntrepreneurs/avril20>

⁴ «Il y a eu quand même des fournisseurs qui sont venus nous les présenter, on prêtait des (appareils) au personnel pour qu'ils jouent avec. Et (...) notre représentant sur la route, c'est vraiment lui qui a défriché. Alors, lui les a vraiment appris, et lui aussi formait les autres.» (#1).

produits et sont devenus des précurseurs et experts dans leur domaine. Ces derniers sont alors devenus des personnes ressources qui forment les autres membres de l'entreprise.⁵

Des formations plus pointues se sont avérées nécessaires pour les sections plus spécialisées du commerce impliquées plus directement dans l'introduction des nouveaux produits sophistiqués. Ces activités de formation sont offertes, pour une part importante, après les heures de travail (heures d'ouverture du magasin). Il s'agit de formations, dispensées par les fournisseurs et souvent chez eux, ou encore par des établissements d'enseignement ou des institutions spécialisés dont on acquitte les frais de scolarité. Ces formations sont constituées de brefs exposés théoriques suivis d'exercices pratiques pour appuyer la théorie.⁶ Suite à cette formation, les participants deviennent les personnes ressources (formateurs) des autres membres de l'équipe. Ils exécutent la tâche, dans le cadre de leur travail, et l'apprenant doit observer et, par la suite, mettre en pratique.⁷

Il y a aussi des cas où la demande spécifique de formation est formulée par l'individu.⁸ Cette demande est généralement acceptée puisqu'il devient en quelque sorte une personne ressource, «*autonome*», pour ces collègues de travail, et un expert dans le domaine pouvant répondre aux questions techniques formulées par la clientèle.

Les projets d'expansion et de réorganisation ont également impliqué différents changements au système informatique de l'entreprise. Des cours techniques pointus ont alors été dispensés par différents fournisseurs à l'intention du personnel de bureau, de l'entrepôt, de la réception, de la comptabilité, etc.

⁵ «Parce qu'on n'avait pas de référence (...) au Canada, ici au Québec ou dans les écoles. Fait que tu pars avec une machine que tu connais rien là; fait que tu dis : bon c'est correct, on va l'apprendre au fur et à mesure. Le technicien est là qui te donne le cours ; tu poses plein de questions...» (#3)

⁶ <http://www.icgq.qc.ca/technique/broch.html>

⁷ «Puis après ça, quand on est revenu nous trois dans le laboratoire, ben là c'était à nous de passer cette information-là aux autres qui étaient dans le laboratoire. Encore là, on prenait deux, trois personnes avec nous autres, ils restaient à côté de nous autres puis on disait : tel, tel, tel bouton c'est pour faire telle chose. Pis aussi, d'une machine à une autre, ça se ressemble quand même, fait que ça avance assez vite. Il y en a qui catchent plus vite que d'autres, ça c'est normal. Avec ça, ben on les fait pratiquer là-dessus.» (#4)

⁸ «Moi, je suis allé au bureau de X et j'ai demandé à avoir une formation, parce que 'est ce que la clientèle exigeait, je n'avais pas les compétences pour y répondre, donc, je suis allé voir X pour lui dire que j'avais besoin de tel ou tel type de formation, parce qu'il y a te ou, tel besoin au niveau de la clientèle, et je ne suis pas capable de le combler par moi-même.» (#H7)

Certaines formations portant sur le service à la clientèle et les innovations techniques dans les produits ou visant la maîtrise de l'anglais sont récurrentes; elles sont offertes, périodiquement en fonction de l'embauche et des compétences des employé(e)s qui sont amenés à remplir les diverses tâches. Le gérant du service visé projette les besoins et prévoit ou demande les interventions requises. Les employés participent alors, sur une base volontaire, à ces activités pour lesquelles ils ne reçoivent aucune rémunération, bien qu'en de tels cas, ils ont droit, à titre de compensation, à un crédit porté à leur compte pour l'achat d'équipements. Une personne responsable du département impliqué assiste souvent à ces activités, pour s'assurer de la pertinence des différentes informations données.

3. Les formations régulières s'adressant à l'ensemble du personnel

L'entreprise 1A a aussi développé un protocole de formation pour tous les nouveaux employés. Il y a d'abord la formation d'embauche pour permettre aux employés nouvellement embauchés de *«partir du bon pied»* : Le plan d'entraînement. À l'embauche, après avoir reçu, par le département des ressources humaines, une présentation de l'entreprise, sa mission, ses produits, le nouvel employé doit faire la «tournée» du magasin. Cette activité, organisée sous la forme d'un stage de quelques heures dans chacun des services, vise à lui donner une compréhension pratique de l'entreprise.

Parallèlement, une formation ou entraînement à la tâche est donnée à l'employé dans le but d'acquérir les façons de faire de 1A, les habilités et les compétences reliées au poste désigné à l'embauche afin que la personne soit opérationnelle rapidement. Ce sont généralement, les gérants et/ou les personnes désignées comme travailleurs formateurs (les plus expérimentés et compétents) qui dispensent, sous une forme de mentorat, cette activité qui dure quelques jours. Cette intervention est suivie, après la première journée, d'une auto-évaluation afin de vérifier la satisfaction de l'employé pour le poste. C'est aussi l'occasion pour le supérieur immédiat d'évaluer le nouvel employé à partir des commentaires des

collègues de travail.⁹ Après cette période de formation structurée, le suivi des apprentissages est assuré par le personnel désigné comme «personnes ressources» dans chaque département.¹⁰ Les employés bénéficient de formations offertes à la clientèle sous la forme de séminaire.¹¹ L'employeur défraie la totalité des coûts liés à la formation lorsque cette dernière permet d'acquérir des compétences utiles à son travail¹². Cette activité est dispensée par des professionnels ou experts tant de l'entreprise que de l'extérieur.

3.2 Portrait de la formation dans l'entreprise 1B

Bien que la formation ait toujours fait partie intégrante de la vie de travail des employé(e)s de l'entreprise 1B, les années 2000 ont fait place à de nouvelles stratégies de développement de la main-d'œuvre et d'une généralisation de la formation à tout le personnel. Chez 1B, le développement de la formation est devenu une priorité, orientée selon les valeurs et la philosophie de l'entreprise et propulsée par l'exigence de développer un avantage comparatif face à l'arrivée récente d'un concurrent majeur. C'est également une responsabilité partagée entre les membres non pas réservée à une seule catégorie d'emploi, mais ouverte à tous. Trois activités de formation sont privilégiées depuis 2000 : la formation d'embauche, le programme clinique incluant les activités cliniques théoriques et les activités cliniques pratiques ainsi que la formation liée au service à la clientèle.

⁹ «La personne qui vient d'entrer,, tout le monde le sait (...); je vais aller les voir, je vais leur dire : comment vous la trouver? C'est sûr que c'est moi qui prends la décision finale. Je parle avec A, avec F; je tiens compte de qu'est-ce qu'ils disent eux autres. C'est important. C'est eux autres qui vont travailler avec.» (#3)

¹⁰ « Moi, mon rôle en premier c'est de montrer à la personne tous les postes qu'il y a, les différentes choses qu'on fait, puis après ça, montrer vraiment pendant une semaine, deux semaines, peut-être un mois ou deux pour que la personne se familiarise avec le milieu, puis aussi en même temps, nous autres, de voir comment la personne travaille, puis à quelle place qu'elle va être le mieux...que son potentiel va être le mieux exploité. J'ai pas vraiment de plan écrit(...)» (#4)

¹¹ Sous la forme d'atelier général convoqué par le patron.

¹² Dans certains cas, 50 % du coût est défrayé par l'employeur.

1. La formation à l'embauche

Une fois sélectionné, le nouveau conseiller passe un temps de probation pendant lequel il bénéficie de formations¹³ : la formation à l'embauche. Intensifiée depuis l'ouverture du deuxième magasin, cette dernière fait partie des pratiques de l'entreprise depuis plusieurs années. Ainsi, tous les nouveaux conseillers, dès leur entrée, passent «*par le processus d'intégration et de formation*» (#3). La personne se voit remettre un guide de l'employé qui lui explique le fonctionnement de l'entreprise. «Sous forme de parrainage», la personne désignée, «lui fait faire le tour de la boutique» (présenter les différents départements) et lui explique la philosophie de l'entreprise. Cette activité est d'une durée d'environ 2 heures. L'entreprise réserve un mercredi par deux semaines pour cette activité qui peut être offerte en groupe selon le cas¹⁴.

«Pour commencer, l'employé est intégré sommairement à (l'entreprise), avec les grandes lignes. (...). Ça, c'est vraiment une première journée d'intégration de base... en fait, c'est général, à n'importe quel employé, dans n'importe quel département. (#4)

La formation à l'embauche comprend également un volet «formatif». Le nouvel employé doit revêtir une veste de couleur différente de celle des conseillers d'expérience, «facilement identifiable pour la clientèle», où il y est inscrit que cette personne est en formation. Le but est d'expliquer aux nouveaux candidats comment, à la façon 1B, effectuer l'accueil de la clientèle et s'enquérir de ses besoins, orienter le client vers les produits pouvant répondre à ses besoins, conseiller le client sur les caractéristiques des différents produits.

«Habituellement ce qu'on va faire, c'est que la nouvelle personne va être mise dans les mains de (gérant adjoint) puis lui va passer à travers les différents départements avec cette personne, pour lui donner la formation nécessaire. Et ça dure plusieurs jours. (...) Ce que la personne va faire souvent, c'est qu'elle va se mettre tout simplement à côté d'un conseiller d'expérience, puis elle va regarder comment lui fonctionne, comment il va aborder le client, qu'est-ce qu'il va suggérer pour tel type d'activité, même s'il a eu la formation durant l'avant-midi, il voit comment on applique ça sur le plancher de ventes.»(#3)

¹³ Cette période d'essai s'avère plus ou moins longue, en fonction de ses compétences reliées à la pratique dans le domaine, aux expériences d'emploi antérieur, etc.

¹⁴ Suivant l'embauche.

«On va continuer, par la suite, avec une formation technique dans chaque département, qui va être spécifique au département où l'employé a été embauché. (...) Ces formations techniques, c'est évidemment qu'on va y aller avec l'expérience selon chaque personne.» (#4)

Durant la période retenue pour la recherche, l'entreprise a procédé à l'embauche d'une centaine de personnes qui ont toutes suivies cette initiation au travail.

2. Le programme clinique

Le programme clinique constitue le deuxième type d'activités structurées de formation de 1B. Il y a les cliniques théoriques et les cliniques pratiques.

a) Les cliniques théoriques

Les cliniques théoriques sont planifiées par le Directeur des ressources humaines et son équipe de gestion lors des multiples réunions interdépartementales. Plus immédiatement, ces activités sont préparées par les gérants, gérants adjoints ou des conseillers seniors.

Ces cliniques théoriques existent depuis longtemps, mais, pour maintenir la réputation professionnelle de l'entreprise et demeurer une référence dans son domaine,¹⁵ elles ont été formalisées au cours des dernières années sous la forme qu'on leur connaît aujourd'hui. Les cliniques théoriques regroupent deux types d'activités : des formations données par les représentants des compagnies de produits et des formations organisées à l'interne. Dans un cas comme dans l'autre, ce sont des formations offertes deux fois par année selon deux modalités, soit des sessions en soirée incluant les présentations dispensées par les fournisseurs, soit des sessions offertes par les conseillers. Des activités similaires peuvent parfois être offertes de façon ponctuelle sur le temps de travail lors d'une réunion hebdomadaire d'équipe ou du passage d'un représentant à la boutique. Ces activités informelles ne sont pas comptabilisées. Les formations organisées par les intervenants

¹⁵ *«(...) on voulait tellement ne pas être pris au dépourvu, on voulait tellement garder notre réputation du fait que les gens connaissent ça, qu'on a accentué les formations(...) Puis, cela s'est élargi un peu. Le temps qu'on consacre à la formation est un peu plus grand maintenant qu'il y a 5 ans par exemple.» (#1)*

internes servent à faire un suivi technique des présentations dispensées par les fournisseurs afin qu'elles correspondent davantage aux objectifs de l'entreprise : conseiller et vendre des produits et des équipements en fonction des besoins du client, «du débutant à l'expert».

«Ce qui nous a amenés vers une deuxième formation, car on s'est dit que de plus en plus les représentants ne connaissent pas leurs affaires. (...) On a des gens qui sont relativement articulés, qui pratiquent énormément, aux 4 coins de la planète, alors pourquoi ne pas utiliser ces gens-là pour faire des formations internes» (#1)

En fait, les cliniques théoriques internes sont devenues une nécessité à la fois pour corriger et compléter la formation des représentants de compagnies, et pour miser davantage sur l'expertise accumulée du personnel interne de plus en plus critique face aux représentants.¹⁶

De façon plus spécifique, les formations organisées par les intervenants internes comportent une part de théorie, d'échanges entre pairs et de simulations. Elles permettent d'expliquer et de comparer, au besoin, les caractéristiques, l'utilité et la qualité de la marchandise. Connaître la fabrication du produit, comment les utiliser selon les conditions climatiques et ajuster les équipements, savoir comment conseiller, connaître les besoins du client, etc. La participation à cette activité est obligatoire et rémunérée chez les conseillers ciblés par les gérants et les assistants gérants (les nouveaux conseillers et les conseillers dont les connaissances sur certains produits sont moindres).¹⁷ Toutefois, l'ensemble du personnel (conseillers, directeurs, personnel clérical, etc.) est invité sur une base volontaire à y participer sans être rémunérés. Au cours de la période retenue pour la recherche (sept. 2000 à sept. 2002.), l'entreprise a offert une centaine de cliniques théoriques organisées, à des groupes de 10 à 15 employés,

¹⁶ *«Effectivement, avant, cela se faisait comme ça, de façon générale, on disait aux employés... on n'écoutait pas nécessairement nos employés, on se disait que ça va de soi, les représentants connaissent leur stock, ils vont venir vous le présenter. Et tranquillement pas vite, on s'est rendu compte que ce n'était plus aussi efficace».(#1)*

¹⁷ *«C'est comme un horaire de travail. Il faut qu'ils aillent à la clinique, ils reçoivent la formation. Mais tous les <autres peuvent> (...) assister à la clinique, bien, ils viennent. Ils ne sont pas rémunérés par contre, parce qu'on ne peut pas se permettre de payer tout le monde (...) ce sont des gens qui n'auraient pas besoin de venir. Ils veulent juste avoir plus de connaissance dans ces produits-là.» (#4)*

Étant donné que l'entreprise vient d'ouvrir une seconde succursale, les gérants et assistants gérants se sont occupés plus largement de cette formation parce qu'ils sont les plus expérimentés. On compte dans l'avenir confier cette formation à des conseillers seniors ou même, éventuellement, des formateurs seniors internes.

En ce qui concerne la participation des conseillers à cette activité, l'entreprise affiche un calendrier de réalisation des cliniques pour les trois niveaux (les trois planchers du magasin ayant chacun leur spécificité) dans chaque succursale.

b) Les cliniques pratiques

À l'intérieur du programme clinique, le personnel est en outre invité à un second type d'activités, les cliniques pratiques sur le terrain. Ces activités plus pointues, originalement planifiées et préparées à l'intention de la clientèle, sont maintenant offertes au personnel et sont même devenues obligatoires pour les nouveaux vendeurs-conseillers, afin de leur permettre de s'initier à de nouvelles activités, d'essayer le nouveau matériel, de pratiquer sur le terrain avec le nouveau matériel, et ainsi de mieux conseiller la clientèle.¹⁸

Tout comme les cliniques théoriques, ce sont les conseillers seniors les plus expérimentés et les plus qualifiés (brevet des fédérations) qui dirigent ces activités. Parfois, l'entreprise fait appel à certaines ressources externes. Ces activités, comportant un volet théorique et un volet pratique, ont une durée variable, d'une journée à quelques jours. Ce sont des sorties où la pratique d'activité, la passion pour le domaine et l'engagement social sont réaffirmés. Et la participation semble presque assurée.¹⁹

¹⁸ «(...) pour connaître le terrain sur lequel des clients vont utiliser leur matériel, les conditions qu'ils vont rencontrer, etc. Alors ça, c'est une valeur qui est bien importante dans l'entreprise, que les gens aillent dehors puis qu'ils aillent utiliser le matériel.» (#3)

¹⁹ «Habituellement la participation est très, très bonne, parce que les gens qui viennent travailler à (1B), c'est d'abord et avant tout parce qu'ils ont une passion pour le <domaine>, alors ce n'est pas un problème de les amener (...). Cela fait que c'est une valeur qui est bien, bien, bien importante pour l'entreprise (...).» (#3)
«C'est stimulant aussi. (...) quand on voit qu'il y a un espèce d'effort, et il y a quand même de l'argent là-dedans, (...) pour nous autres, ça nous donne le goût de... Ils investissent en nous autres, ça veut dire qu'ils croient en nous, et on va continuer avec cette entreprise-là, sinon on va aller voir ailleurs.» (#7)

3. Le service à la clientèle

L'entreprise mise également sur une troisième activité : la formation «service à la clientèle ». Cette formation, initiée au sommet par la direction, est planifiée par le Directeur des ressources humaines en collaboration avec un consultant externe qui assurera la formation. Cette activité est offerte à l'ensemble du personnel : conseillers, gestionnaires, acheteurs, etc. On y traite, entre autre, de la communication avec le client : comment l'aborder, l'accueillir, l'écouter à la façon de 1B.²⁰ La participation est obligatoire et rémunérée. Par la suite, une évaluation du service est effectuée par la firme externe.

Autres activités

D'autres activités ponctuelles et spécifiques de formation sont offertes au personnel de bureau et des achats : formation informatique, cours de langue, cours reliés à la gestion. Il s'agit alors souvent de participation à des formations données par des établissements d'enseignement et dont les frais de scolarité sont remboursés, par la suite, sur une preuve de réussite. La formation des cadres est aussi importante pour relever les défis de la réorganisation et de l'expansion encours des ces deux établissements, ces formations sont organisées par des firmes externes ou prises dans des institutions d'enseignement.

Chez 1B, les activités de formation sont donc nombreuses²¹, variées et offertes à l'ensemble du personnel selon les besoins spécifiques de chaque secteur. Le développement plus accéléré de la formation dans cette entreprise s'inscrit à la fois dans les efforts de l'entreprise pour faire face à la nouvelle concurrence et dans son souci de maintenir son identité, sa mission, ses valeurs.

²⁰ «On fait affaire avec un spécialiste du service à la clientèle qui donne de la formation au niveau communication, par exemple : comment communiquer avec un client, comment lire son non-verbal.(...) C'est quoi un client, ça pense comment?» (#3)

²¹ «Il n'y a pratiquement pas un mois, où il n'y a pas une formation. En gros, tu peux à tous les mois faire une activité, avoir une formation. Tu peux t'enrichir, au bout de la ligne, un employé peut faire au moins 12 formations, qu'on parle d'activités ou de formation sur le plancher, je pense que c'est à peu près ça, au moins une fois par mois.» (#7)

3.3 Portrait de la formation dans l'entreprise 1C

1C est une entreprise, de taille moyenne, qui vend des équipements et fournitures de bureau. La «formation continue», constitue, selon la Direction, une mesure importante de développement des ressources humaines. Elle est mentionnée comme l'une des cinq valeurs essentielles énoncées officiellement par l'entreprise et compte comme *un «élément essentiel du succès en affaire»*. La formation continue est une activité de plus en plus fréquente et normale chez 1C. Il y a, premièrement, des activités plus générales qui s'adressent à tous les membres de l'organisation ou à ceux d'une section ou d'un niveau hiérarchique. Ces activités font toujours l'objet d'une planification annuelle, et, deuxièmement, d'autres formations organisées en réponses à des besoins ponctuels de mise à jour.

1. Les activités de formation planifiées sur une base annuelle

A) La formation générale pour tous les membres de l'organisation

Une des activités de formation importante de 1C est donnée sur une base annuelle à l'ensemble des employés et des cadres de toutes les divisions de l'entreprise. En 2002, par exemple, les employés et cadres de 1C ont participé à ce que certains d'entre eux nomment la «grande formation annuelle». Chaque année, cette formation est initiée à partir d'un thème qui se veut rassembleur et mobilisateur. En 2002, le thème était «le service à la clientèle». Ce thème, déclarée par la direction, recouvrait, cependant, une autre préoccupation non officielle : la fidélisation du personnel et la prévention des vol à l'interne, un problème de plus en plus inquiétant pour la direction. Développée en quatre temps, cette formation s'étend sur plusieurs mois et comprend des activités formelles plus générales ainsi qu'une série d'apprentissages plus spécifiques. Demandée par le directeur général qui y voit une action stratégique de l'entreprise, cette activité est organisée par deux gestionnaires en collaboration avec une consultante externe qui assure une partie de la formation.

B) Les formations prioritaires

IC planifie et organise annuellement des formations dites «prioritaires » reliées à des projets spéciaux, qu'il s'agisse de l'introduction, dans une division, de nouvelles procédures ou mode de fonctionnement ou encore de l'introduction de l'informatique, ou de l'apprentissage de l'anglais. Ces formations sont données tant à l'interne qu'avec la collaboration d'organismes externes.

C) La formation à la gestion offerte aux cadres

Ce type de formation se réalise généralement sous la forme de conférence et est donné par des organismes externes, soit des entreprises privées ou des organismes publics de formation, soit des regroupements professionnels de gens d'affaires. La plupart du temps, il s'agit de formations sur mesure entreprises par un ou deux gestionnaires (cadres, directeurs de division, adjoints de directeur) qui ont pris l'initiative de commander un cours ou de s'inscrire à une activité donnée à l'extérieur; ces cours portent sur la gestion du personnel, le marketing, le leadership, les communications. IC organise, aussi sur une base régulière, des formations à la gestion pour ses gérants de division.

2. Les activités de formation ponctuelles

A) La formation sur le tas

La formation sur le tas est destinée aux nouveaux employés pour les initier à leur travail et les intégrer à l'entreprise. Déterminée par le gérant ou le directeur de division, cette formation est donnée et supervisée par un employé expérimenté qui est, parfois, assisté par d'autres compagnons de travail. On présente au nouvel employé, sur son poste de travail, les tâches à faire au fur et à mesure de leur déroulement dans l'activité quotidienne du commerce. Dans un tel contexte, la relation de vente sert ni plus ni moins de terrain d'appropriation et d'expérimentation de nouvelles connaissances et savoir-faire. Dans le cas des vendeurs, l'information transmise au nouvel employé est puisée spontanément dans le «répertoire de

connaissances» de l'employé expérimenté. Si cette formation ne répond pas à un programme préconçu, elle suit une procédure standardisée et livre un contenu général établi par l'organisation et le formateur coach.²² La durée de cette formation est variable.

B) La formation sur les produits

La formation sur les produits est offerte, à l'initiative du fournisseur ou encore à la demande de l'entreprise, aux employés et à certains cadres. Cette formation, chez 1C, est réalisée sous l'entière responsabilité des fournisseurs, puisque l'entreprise n'y exerce aucun contrôle particulier, ni sur les contenus, ni sur les modes de diffusion des informations. La formation est donnée, soit dans l'entreprise, par un fournisseur qui démontre son produit et expose ses caractéristiques, soit à l'extérieur, chez le fournisseur ou à l'occasion de foires régionales de démonstrations de produits qui rassemblent plusieurs fournisseurs.

C) Les autres formations ponctuelles

1C organise aussi plusieurs autres formations courtes et ponctuelles pour les employés des divers départements. Ces formations servent à faciliter la manipulation de nouveaux appareils, tels qu'un photocopieur spécial, une nouvelle technique de recherche de documentation, une nouvelle méthode d'étiquetage, etc.

La formation est en développement dans cette PME hors Montréal. Aux prises avec un problème de rétention de son personnel de vente et obligée de faire face à une concurrence de plus en plus vive, IA intensifie sa formation informelle des nouveaux employés en s'appuyant sur le personnel d'expérience, confie aux fournisseurs le soin d'informer et former son personnel de vente sur les nouveaux produits et investit surtout ses efforts dans une formation générale axée sur les valeurs de l'entreprise et l'adhésion des employés à l'organisation. Selon la direction, la plein développement de la formation continue ne pourra

²² L'entreprise dispose de deux outils : le *cahier de l'employé*, introduisant l'employé à l'entreprise, et un *cahier sur les compétences de vente*, un dossier préparé par un regroupement de marchand dont l'entreprise est membre.

être réalisé dans l'organisation qu'à deux conditions : « l'obtention d'un soutien financier gouvernemental et l'embauche d'un responsable des ressources humaines. » L'entreprise termine une première phase de réorganisation suite à la fusion de 1998. Le défi que la direction se donne maintenant, est de consolider l'entreprise et de préparer la relève.

3.4 Portrait de la formation dans l'entreprise 1D

Les activités de formation, chez ID, un magasin-entrepôt de grande surface spécialisé dans la quincaillerie et les matériaux de rénovation, sont diverses. Outre la formation donnée lors de l'embauche, formation actuellement en transformation, il y a, évidemment, la formation des cadres, la formation aux nouveaux produits et les formations ponctuelles. Mais un fait plus singulier dans cette entreprise est la formation des formateurs-maison, nommée ici « formation des parrains ».

1. La formation des nouveaux employés

Comme dans la plupart des grandes entreprises, ID a un programme de formation pour faciliter l'insertion des nouveaux employés. Ce programme comporte une formation plus générale d'une durée d'une heure à laquelle participe le directeur de l'entreprise qui souhaite la bienvenue aux nouveaux employés et qui présente les valeurs de l'organisation. Cette intervention était autrefois suivie d'une formation sur le tas donnée informellement par un pair. Depuis peu, cette formation, visant l'intégration des nouveaux employés, a été intensifiée et bonifiée; elle est donnée sous la forme d'une pratique systématisée de parrainage.

Selon cette nouvelle approche, des employés plus expérimentés, ayant reçu à cette fin une formation spéciale (voir plus bas le point 5 de la présente section) encadrent les nouveaux arrivés. Le parrain montre le travail à accomplir, fait visiter les diverses sections, initie au maniement des appareils et donne une première information sur les produits disponibles. Pendant les deux à cinq jours que dure cette formation, le contact formateur-

formé est plus intensif; dans le cas où, il y a maniement d'instruments, les parrains font faire des récapitulatifs et corrigent les erreurs. C'est le gérant qui décide lorsque le parrainage est terminé. Souvent, la relation établie lors du parrainage perdure; le nouvel employé a tendance à se référer au parrain lorsqu'il a des questions ou des difficultés par la suite.

Pour exercer son rôle, le parrain utilise un « cahier de formation » et dispose également de fascicules de formation et, dans certains cas, de leçons sur format cédérom. Le gérant dispose de quelques « parrains » dans son secteur et leur assigne les tâches de parrainage. Comme le programme est standardisé, le parrain l'adaptera selon son bon jugement. Ce programme de formation, par des parrains, des nouveaux vendeurs et caissiers, est en voie d'être introduit graduellement dans les autres unités de l'établissement. Il vise une meilleure intégration²³ des nouveaux employés dans l'entreprise, l'apprentissage des tâches à effectuer et une standardisation des pratiques de travail. Cette formation répond à une préoccupation centrale de l'entreprise : contrer le taux de roulement du personnel et les difficultés de fidélisation du personnel.

2. La formation des cadres

Les formations, spécifiquement destinées aux gérants, aux directeurs de département et leurs adjoints, sont fréquentes. Celles-ci traitent de l'importance du service et de la bonne connaissance des produits, de la communication et du leadership des gestionnaires, du recrutement, de la sélection et de la gestion du personnel, de la préparation des demandes de formation à l'externe, des méthodes de conduite d'entrevue, de la mise en marché, de la gestion du stress, etc. De durée variable, ces formations sont souvent dispensées par des organisations externes. Dans son plan de relève des gestionnaires des magasins, le siège social investit beaucoup dans la formation des cadres qui, en fait, constitue, chez 1D, près de la moitié des activités de formation.

²³ « *Quand je suis entrée ici, ils m'ont pitché sur la caisse, puis il fallait que j'apprenne seule. Je ne savais pas quoi répondre aux clients. rien (...) J'étais abandonnée toute seule dans mon coin* » (travailleuse formatrice)

3. La formation sur les nouveaux produits

La formation aux nouveaux produits, chez 1D, est dispensée, exclusivement par les fournisseurs selon deux modalités : elle est donnée par et chez le fournisseur sous la forme de « foire d'une journée » ou encore offerte à l'interne mais par le fournisseur. La participation à ces formations est suggérée et organisée par le siège social ou offerte suite à une demande ou à l'invitation d'un des gérants locaux.

4. Les formations spécifiques ou ponctuelles

Plusieurs autres formations spécifiques, de courte durée, sont offertes aux employés pour répondre aux besoins ponctuels et particuliers : formation pour apprendre à manier les appareils,²⁴ formation au traitement des plaintes et au service à la clientèle, formation en prévention des pertes, formation sur un nouvel outil de travail (radio-fréquence, ordinateur, etc.), formation au secourisme, etc. Ces formations généralement destinées au « personnel de plancher » sont pratiquement toutes dispensées par les gérants ou par des employés expérimentés et se tiennent dans des locaux prévus à cette fin. Si la plupart de ces formations spécifiques sont organisées à l'interne, certaines autres, de par leur contenu plus général (ex : la formation destinée aux agents de sécurité) sont dispensées par des formateurs externes.²⁵ Celles-ci réunissent alors des employés de plusieurs établissements de la même entreprise.

5. La formation des formateurs parrains

La formation des formateurs parrains est destinée aux vendeurs et caissières qui ont été jugés aptes à devenir formateurs. Cette formation de parrains, articulée au nouveau système de formation à l'embauche, est devenu, selon l'entreprise, une activité stratégique. Cette nouvelle pratique, mise en place par les responsables des ressources humaines au siège

²⁴ Formation souvent obligatoire pour la manipulation de certains appareils, comme les chariots munis d'un élévateur.

²⁵ Exemple : le Conseil québécois de commerce de détail (CQCD).

social, prend son origine d'une initiative menée dans un établissement du réseau: elle est maintenant systématisée et implantée dans plusieurs établissements locaux.

Après que la direction des ressources humaines eut fait une vérification des besoins et aie procédé à la sélection des futurs «parrains»²⁶, la formation des parrains est alors menée par une firme externe et donnée en dehors du lieu habituel de travail. Elle regroupe des employés de plusieurs magasins et dure trois jours. Cette formation porte principalement sur l'art de la communication et sur des principes de formation. Au terme de celle-ci, les participants reçoivent une certificat de participation et sont considérés comme des «travailleurs formateurs» aptes à former des nouveaux employés : ils portent le titre de «parrains». Même si le siège social de l'entreprise est responsable de la coordination de cette formation, le suivi de celle-ci est assuré par la direction locale des ressources humaines qui rencontre systématiquement chacun des parrains pour recueillir leur appréciation et faire des recommandations d'ajustement; cela permet de réviser les outils, soit le guide de l'employé et le guide du parrain.

La formation est devenue, au fil de ces cinq années de son développement, une pratique régulière et généralisée chez 1D. Les diverses activités de formation, reconnues dans l'établissement, sont d'ailleurs coordonnées par une unité clairement identifiée à cette fin : la direction des ressources humaines. Celle-ci bénéficie, pour ces activités, du support du siège social.

3.5 Portrait de la formation dans l'entreprise 1E

La formation dans cette petite entreprise familiale dont la masse salariale est inférieure à 400 000\$ comprend tous les champs de la formation du commerce détail de grand taille, mais est, évidemment plus réduite et moins structurée. IE est une entreprise affiliée à une grande chaîne.

²⁶ Les critères de sélection ne sont pas formalisés; on mentionne « *la capacité de communiquer, le sens des responsabilités, de la fiabilité, du leadership, la motivation et l'aptitude à la stabilité en emploi.* »

1. La formation à l'embauche

De façon générale, la formation est offerte à l'embauche sous la forme de parrainage, (coaching), et suivi sur une période variant de 3 à 4 mois jusqu'à 2 ans selon les aptitudes et habiletés des candidats sélectionnés. Cette formation, réalisée à l'interne, vise une meilleure connaissance des produits et des réponses plus précises aux questions et demandes des clients, ainsi que des connaissances en informatique.

2. La formation de la direction

La formation des membres de la direction de cette petite entreprise, c'est à dire du fondateur, de ses deux fils et d'un superviseur, semble vouée à relever soit de la débrouillardise et du bricolage, soit d'une formation initiale plus poussée de la génération de la relève. La chaîne, à laquelle est affiliée l'entreprise, met à la disposition du commerçant des activités de formation, mais moyennant des coûts de l'ordre de 300 à 400\$ par activité, auxquels s'ajoutent des coûts additionnels en salaire et déplacement. Un membre de la direction a pu toutefois suivre une formation à distance organisée par la chaîne en partenariat avec une université. La chaîne retient les services de cadres qui visitent les commerces affiliés 4 à 5 fois par année. On a aussi produit pour eux un *«guide gestionnel»* ainsi qu'un cahier de la bannière. On trouve toutefois le guide sur la gestion des ressources humaines peu applicable pour le petit commerce.

3. La formation aux nouveaux produits

Certains fournisseurs offrent des formations sur leurs produits. Quelques vendeurs, à l'initiative de la direction, ont suivi des formations de trois jours offertes par des fournisseurs et dispensée à l'extérieur. Selon la direction, c'est une bonne formation, même si on doit *«ré expliquer aux participants que les autres marques <de ce type de produit> sont aussi de bonne qualité que la marque X»*. Toutefois, les fournisseurs sont peu nombreux *«à cogner à leur porte»* pour offrir des présentations de leurs produits, parce que *«l'entreprise est trop petite»*.

La participation à des formations formelles à l'externe semble peu encouragée par la direction, vu le coût de ces activités et le roulement du personnel. Le besoin de personnels plus compétents en raison d'une mutation du rôle de vendeur en conseiller expert est davantage répondu à la source par un recrutement plus sélectif, pour lequel l'entreprise a développé des outils pour apprécier la compétence et l'expérience des candidats. Par la suite, on comble les manques par du «coaching» à l'interne au fur et à mesure des besoins et en «cas par cas».

Chapitre 4 – Portraits de la formation dans les entreprises de transformation alimentaire

4.1 Portrait de la formation dans l'entreprise 2A

L'entreprise 2A est une nouvelle société en commandite issue de fusion de trois entreprises toutes spécialisées dans la transformation alimentaire. Ses activités de formation reflètent ce contexte d'une entreprise en pleine réorganisation. On peut distinguer quatre types d'activités de formation : la formation à l'embauche, la formation en appui à la réorganisation, les formations spécifiques et, enfin, la « formation économique », une formation spéciale d'initiation du personnel à l'économie de l'entreprise.

1. La formation à l'embauche

Comme la plupart des entreprises, 2A prévoit une formation à l'embauche afin d'intégrer le nouveau personnel à leur poste de travail. Une formation par « entraînement à la tâche », est donnée au nouvel employé dans le but de lui permettre d'acquérir les habilités et les compétences reliées au poste désigné à l'embauche ou encore à un employé devant intégrer un nouveau poste. Ce sont généralement, les superviseurs et les travailleurs les plus expérimentés qui assurent cet apprentissage sous la forme d'un parrainage ou d'un « coaching ». Cette formation s'étale sur quelques jours.

2. La formation en appui à la réorganisation

Dans son effort de réorganisation, l'entreprise fait l'acquisition d'un système intégré de gestion proposée par une firme-conseil.¹ L'implantation de ce système de planification des ressources de l'entreprise commandera alors l'organisation de deux vagues importantes de

¹ Ce système repose sur l'utilisation de logiciels qui permettent d'intégrer et supporter les différentes fonctions de gestion de l'entreprise (gestion des ressources humaines, gestion financière, achats, ventes) ainsi que l'analyse des données pour la planification de la production, des ventes, etc.

formation : d'abord, pour les cadres, une formation donnée par la firme-conseil, puis, auprès de l'ensemble du personnel, une répercussion par les cadres de la formation reçue. La formation porta sur les nouvelles compétences technologiques et professionnelles requises par cette réorganisation : appropriation des nouvelles technologies et « redéfinition des habitudes de travail et de leur rôle au sein de l'organisation. » Pour l'ensemble du personnel, cette formation, donnée par les ressources internes, était spécifiée en fonction des divers postes de travail et des tâches à accomplir dans la fabrication, la vente et distribution, l'achat et la gestion immédiate des inventaires.² Plusieurs individus devaient apprendre la technique d'entrée de données, technique autrefois réservée aux techniciens.³ Certaines équipes de techniciens, dans les secteurs des finances et de la fabrication, reçurent aussi, de la part de la firme de consultants, une formation « de base », théorique et pratique, pour intégrer le nouveau système à leur domaine particulier. Cette introduction accélérée d'une nouvelle technologie posa des difficultés : coûts élevés exigeant une accélération de la formation assurée par des formateurs externes, difficulté d'adaptation des logiciels au contexte de l'entreprise, crainte et appréhension quant à l'organisation du travail.⁴

3. Les formations spécifiques

L'entreprise 2A offre aussi, en s'appuyant entièrement sur des ressources externes, plusieurs formations spécifiques répondant à des besoins précis de certaines unités ou catégories professionnelles : cours en informatique au personnel relié aux activités

² « On a monté des genres de manuels d'usager pour expliquer dans le détail, voici ce qu'il faut que tu fasses pour rentrer une facture des comptes payables par exemple (...) et la formation, après, a été donnée de façon individuelle (...) devant un écran on lui montrait les opérations et il y avait le document écrit en plus qui l'aidait. » (#3)

³ « Ces gars là à un moment donné ils leurs ont dit « il faut que tu apprennes ». Ça leur a tellement fait peur que les gars demandaient des transferts (...). Parce qu'ils disaient « je veux pas apprendre ça, j'ai pas d'affaire à faire de l'ordinateur j'ai jamais fait ça avant ». C'est comme je te dis tout était manuel, eux autre y prennent mettons « j'ai x nombre d'étiquettes » il le donnait au technicien et c'est cette personne qui rentrait les données. Mais ils leur ont dit pour accélérer les choses « va falloir que vous vous impliquiez. Vous allez tenir votre inventaire à jour », ça fait que là ... eux autres étaient réfractaires au bout. Ça a brassé au point de vue syndicat, y voulaient rien savoir de ça. » (#5)

⁴ « (...) mais peut-être que ce qui a manqué davantage c'est, c'est au niveau de l'organisation du travail qui n'avait pas été repensée pour faire en sorte que les gens soient confortables dans leur nouveau rôle à jouer. » (#2)

comptables de l'entreprise, cours de langue offert à tous⁵ en raison de l'intérêt de l'entreprise pour accroître les exportations, formation spéciale sous formes d'ateliers ou séminaires pour les «techniciens en administration», formation en contrôle de la qualité pour certains opérateurs.

4. La « formation économique »

La formation économique, organisée pour l'ensemble du personnel, vise à leur faire connaître «la santé financière » de l'entreprise. Cette formation, d'une durée de deux jours, est offerte par une des organisations actionnaires. Elle est donnée pendant les heures de travail, mais hors de l'établissement et sous la forme de sessions regroupant à la fois 12 à 15 individus. Au moment de la collecte de données, environ 30 % des employés avaient déjà suivi cette formation. Ce cours initie «au langage financier et aux méthodes d'analyse dans le domaine du financement d'entreprises à l'aide des états financiers de leur propre entreprise et est intégré comme processus de sensibilisation visant à améliorer la communication dans l'entreprise en donnant aux travailleuses et aux travailleurs des moyens d'augmenter leur influence sur l'entreprise et l'économie.».

5. L'appui à des formations créditées

L'employeur rembourse également à tout salarié les frais de cours préalablement approuvés par son supérieur et initiés par l'individu, son supérieur ou son ordre professionnel. Ces cours sont choisis en relation avec la nature du travail exécuté par le salarié ou en vue d'une mobilité ou promotion éventuelle. Le remboursement des frais d'inscription, de formation, d'examen ou des livres obligatoires se fait sur présentation d'une attestation officielle de réussite émise par la maison d'enseignement. Par la suite, le supérieur immédiat fera, auprès des personnes ayant suivi une formation, une «évaluation de la satisfaction».

⁵ «Ils ont fait un courriel avis à tous « ceux qui seraient intéressés à suivre des cours d'anglais donner votre nom. » (#5)

4.2 Portrait de la formation dans l'entreprise 2B

2B, moyenne entreprise,⁶ est en plein développement. Plusieurs indices (voir plus bas) montrent que la formation, dans cette entreprise, est en pleine transformation et que le portrait que nous avons dressé de la formation ne correspondra pas à ce que nous pourrions observer en 2004. Aussi, avons-nous ajouté aux trois types constatés de formation, un quatrième volet, les développements en cours.

1. La formation à l'embauche

Les efforts plus importants de formation, dans cette entreprise, sont concentrés à l'embauche et ce, tout particulièrement dans deux secteurs de l'entreprise : la vente et la logistique distribution. Le département logistique distribution est le secteur le plus névralgique de l'entreprise. Bien que ce soit « *la dernière étape avant le client* » (#1), ce secteur doit faire face à un taux de roulement élevé. Le superviseur organise la formation pour les nouveaux employés et, souvent à peine à un jour d'avis, confie cet « entraînement à la tâche » à des formatrices volontaires expérimentées dans la vérification des commandes.⁷

Le contenu de l'activité est orienté sur les différentes opérations et manipulations nécessaires à la préparation de commandes⁸. Durant une demi-journée ou une journée complète, le « coach » ou la formatrice explique, durant le temps réel de travail, les aspects techniques de la tâche : « comprendre un bon de commande », « monter une cage », « inscrire ses initiales » sur chaque commande, « appeler les bonnes personnes pour la rotation des produits », etc.⁹ Au cours des jours qui suivent, cette formation requiert souvent, de la part du

⁶ Cent soixante (160) employés.

⁷ « *La veille. Ils nous disent qu'il y a un training, si ça nous intéresse on peut le faire. Donc, on met un chandail en surplus, des fois une paire de bas, tout dépendant des personnes.* » (#8)

⁸ « *Il y a beaucoup de manipulations, les commandes souvent, contrairement aux grandes entreprises ou à d'autres départements, où on vend par palette ou à la caisse, nous c'est souvent à l'unité. Donc, il faut savoir, pour chaque produit, l'adresse, les mesures qu'y sont, savoir quand je prends un produit je m'assure que quelqu'un prenne les mesures, qu'on rapporte les moins forts parce que là ça a un impact sur ceux qui sont en arrière. Ce sont des détails, mais des détails qui font en sorte que ça affecte l'efficacité de la chaîne.* » (#1)

⁹ « *C'est de s'assurer qu'au bon moment les gens savent appeler la bonne personne pour faire la rotation quand il ne reste presque plus de produits sur le plancher, pis eux autres quand y passent, ils ne passent pas dix*

parrain, des suivis, des corrections, des compléments d'information, mais aussi la collaboration ad hoc d'autres employés,¹⁰ jusqu'à ce que l'apprenant puisse connaître et exercer les tâches reliées au poste auquel il est assigné.

Pour tous les secteurs de l'entreprise, la formation est réalisée de la même façon. À l'usine par exemple, un travailleur d'expérience, choisi par son supérieur immédiat, montre à un nouvel employé la tâche à effectuer et à bien nettoyer les instruments en cours de travail (travail en doublon).¹¹ De la même manière que dans le département logistique distribution, un représentant d'expérience parraine le nouveau représentant pendant une semaine en effectuant sa tournée habituelle auprès des clients. Un livreur a bénéficié, par exemple, au moment de l'enquête, d'une formation d'un mois, par un livreur expérimenté, en faisant la tournée avec lui de tous les endroits où il doit livrer les produits.

Pour la majorité du personnel de bureau de l'entreprise (préposé de bureau, secrétaire), la formation s'effectue également par parrainage. Deux personnes sont jumelées jusqu'à ce que l'apprenant puisse exécuter le travail demandé. Par exemple sur la période couverte par la recherche, une étudiante est embauchée pour remplacer une préposée de bureau qui sera en période de vacances.

minutes sur le produit. De sorte que ça fait des commandes manquantes ou ça crée des goulots d'étranglement, ou ça arrête parce qu'il manque de quoi.» (#1)

«C'est important de bien lui montrer dans quelle séquence qu'on fait ça pour qu'y ait une plus grande fluidité possible dans toute la chaîne de préparation de commandes.» (#1) «On parle... pour le préparateur de commandes, avec la formatrice, ça dure une demi-journée à une journée, pour vraiment là, le suivi, la formation, à lui apprendre le travail de A à Z.» (#3)

¹⁰ *«Sauf qu'encore là, il y a beaucoup trop d'information à gober, la personne ne peut pas tout absorber ça dans la même journée, elle en oublie en cours de route. Donc la formation se continue au fil des jours, mais pas un suivi un à côté de l'autre, ce n'est pas un suivi vraiment rapproché. On l'observe, mais de loin. Si on voit qu'il y a des problèmes, on retourne la voir, quitte à refaire la formation de nouveau. On la suit comme ça au fil des jours, puis c'est pas juste le formateur qui s'occupe du suivi ; on parle des autres qui sont aux postes de responsabilité, au niveau du chargement, au niveau de la vérification, qui vont s'occuper de ce nouveau-là, lui donner des trucs ou lui montrer simplement comment faire, à le reprendre si jamais il y avait quelque chose qui ne rentrait pas dans le cadre du travail.» (#3)*

¹¹ *«Dans l'usine, c'est important que le gens sachent bien nettoyer les instruments, sachent bien gérer leurs machines, etc. pour être capable d'avoir la qualité qu'on recherche ... pour nous, la stabilité et aussi avoir le plus d'efficacité et le minimum de pertes possibles. Ça c'est important pour nous autres.» (#1)*

2. Les formations ponctuelles et récurrentes

L'entreprise 2B organise d'autres formations courtes sur une base ponctuelle pour les employés devant être intégrés à un nouveau poste de travail. Il s'agit de formation donnée aussi à l'interne et sur les heures de travail. Certaines de ces activités sont plus techniques et ont pour objet une meilleure maîtrise de l'équipement pour éviter les accidents de travail et répondent aux exigences de la sécurité au travail.¹² D'autres activités plus ou moins structurées visent à assurer une application des normes de qualité.¹³ Il y a aussi des sessions d'information et de mise à jour pour les représentants. Enfin, l'entreprise, dont la stratégie est d'occuper des niches spécialisées sur le marché par des nouveaux produits de qualité, a développé des liens avec des centres universitaires de recherche et des programmes gouvernementaux d'appui à l'innovation. Cela a conduit inévitablement à l'organisation de certaines sessions de formation ou d'information destinées au personnel spécialisé.

3. La formation individuelle prise à l'extérieur

Dans le manuel de l'employé, celui –ci est informé du soutien financier possible de l'entreprise à tout employé qui entend poursuivre une formation dans une institution reconnue. 2B a donc une politique incitant les employés qui ont un besoin spécifique pour bien effectuer leur travail et qui désirent progresser au sein de l'organisation, à suivre des formations. « *La formation doit contribuer au succès de l'entreprise.* » Il n'a pas été possible de vérifier l'importance de cette forme de formation dans cette entreprise. Un individu, par exemple, a suivi, au HEC, une formation à temps plein et sur ces heures de travail (6 mois ou 1 an – selon les propos de la direction) en vue d'obtenir un MBA. L'entreprise a défrayé les coûts de formation.

¹² Par exemple, la manipulation des chariots motorisés et des élévateurs mobiles.

¹³ 2B prévoit acquérir la certification HACCP (voir note 45).

4. La structuration en cours de la formation

Jusqu'en 2002, la formation, chez 2B, était certes importante, surtout à l'embauche, mais elle demeurait peu structurée. Avec l'arrivée récente de nouveaux gestionnaires, plusieurs changements sont à prévoir dans les années à venir. Jusqu'en automne 2002, la formation ne relevait d'aucun département spécifique et ne faisait pas l'objet de plan formel¹⁴. Le développement des compétences est peu formalisé tant en ce qui concerne ses objectifs que ses modalités (apprentissage par compagnonnage, travail en doublon). Chaque responsable de département offre les activités de formation nécessaires à l'accomplissement des tâches, aux employés sous sa supervision. Les contenus sont orientés prioritairement vers le savoir-faire spécifique à l'exercice d'une fonction. Toutefois, l'effort de formation est plus important, pour le secteur vente (les représentants) et logistique distribution (le secteur né vralgique).

Nouvellement embauchée, la responsable des ressources humaines entend, dans les années à venir, organiser et structurer la formation déjà existante (de façon informelle)¹⁵. Dans un premier temps, elle a suggéré aux dirigeants de se doter d'une politique de formation. Par la suite, elle a coordonné une analyse des besoins pour chaque département auprès des directeurs et superviseurs. Les besoins les plus importants relèvent de la formation des gestionnaires¹⁶ et de la santé sécurité au travail.¹⁷ Quant aux autres formations, telles que

¹⁴ «Nous on est dans une phase surtout au niveau de l'organisation de la formation, une phase... de petite enfance. Mais comme je vous dis ça c'est important et ça veut pas dire qu'y s'en faisait pas avant, mais c'est pas organisé comme actuellement, (...), l'entreprise a toujours été ouverte, mais c'était peut-être pas encadré dans une politique avec des procédures et des standards pour tout le monde.» (#1)

¹⁵ «La personne des ressources humaines nous a suggéré une politique de formation (...)c'est quoi les procédures administratives à suivre, qu'est-ce qui est acceptable comme dépense,(...). C'est une chose qu'on n'avait pas avant donc on vient de se formaliser un processus (...) inscrit sur papier. (...) La deuxième étape, on c'est dit « c'est beau d'avoir une politique, c'est quoi nos besoins? C'est quoi qu'on fait? » (#1)

¹⁶ «La formation des gestionnaires. On a eu beaucoup de demandes dans ce sens là. Donc quand on parle de la formation des gestionnaires c'est communication, comment transmettre les objectifs, comment motiver ton monde, comment gérer un peu les mésententes etc. et ça on est entrain d'étudier comment on pourrait donner une formation à nos gestionnaires pour qu'y soient encore plus en mesure de communiquer les objectifs de l'entreprise, mieux communiquer avec leurs gens pour avoir un travail qui se fait plus fluidement, qu'il n'y ait pas de sous-entendus qui ne créent pas de situations où est-ce qu'on prête attention à la façon dont la personne dit les choses à cause de son ton, à cause de ci, à cause de ça, c'est important d'avoir une bonne communication au niveau de la gestion avec les employés.» (#1)

¹⁷ «On veut travailler sur la CSST <Commission de la santé sécurité au travail>, parce qu'il faut les suivre, les former, leur dire comment utiliser leurs équipements pour ne pas se blesser (...) comment conduire, comment se

la formation à l'embauche et les formations récurrentes ou ponctuelles, on tend à les structurer davantage, comme c'est déjà le cas pour la formation des représentants, personnels munis au départ d'une formation initiale plus avancée.

4.3 Portrait de la formation dans l'entreprise 2C

L'établissement 2C, situé au cœur du Québec, est une division d'une grande entreprise de transformation alimentaire. Les produits de cet abattoir, destinés en partie aux marchés d'exportation, doivent répondre aux conditions d'hygiène et de sécurité alimentaire imposées par le HACCP.¹⁸ Dans ce contexte de plus en plus exigeant, l'établissement a développé six interventions de formation pour son personnel dont 90% travaillent à la production: la formation générale à l'embauche, la formation technique à la tâche, la formation des cadres, les formations ponctuelles spécifiques, la formation des formateurs généraux et la formation des formateurs techniques.

1. La formation générale à l'embauche

À leur arrivée, les nouveaux employés reçoivent une formation générale sur l'entreprise afin de les intéresser aux différentes activités de l'entreprise et de les intégrer dans l'organisation.¹⁹ Cette formation menée par des *formateurs généraux* (voir plus bas le point 5), qui sont aussi des travailleurs de l'entreprise, se donne dans l'établissement mais en dehors des lieux de production. Elle comprend une visite de l'usine, la démonstration de certaines règles de base et des explications sur les exigences de sécurité et d'hygiène ainsi

servir d'un chariot élévateur. Parce qu'un chariot élévateur (...) peut être une cause d'accident; (...) il faut apprendre comment bien manœuvrer, les consignes de sécurité, (...) mais aussi comment tu fais les portes, parce qu'il y a des portes au quai de déchargement c'est des mesures de sécurité y faut qui soient inculquées et suivies; ça c'est quelque chose qui est dans le collimateur qu'on va faire et à ce moment là tu peux travailler avec l'extérieur.» (#1)

¹⁸ Le *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP) est un système de gestion de procédés de transformation utilisant une approche préventive pour corriger tout écart en cours de procédé ayant un impact sur le produit fini. L'application des normes HACCP est supervisée par l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

¹⁹ « *Le monde qui arrivait – quand j'étais (...) ici – on les laissait à la cafétéria, à table, ça n'a pas d'allure ça. Fait que quand on a commencé à parler de ça [formation], mettre du temps là-dessus, là en même temps on a parlé de formateurs généraux.* » Un contremaître.

qu'une présentation générale de l'entreprise. Suite à cette formation courte qui dure moins d'une demi-journée,²⁰ les «arrivants » suivent la formation technique à la tâche qui leur est désignée.

2. La formation technique à la tâche

Un système de formation technique à la tâche a été mis sur pied pour les nouveaux employés et pour les employés actuels qui changent de poste de travail. Chaque fois qu'un nouvel employé est engagé ou que des transferts internes de personnel sont effectués, l'individu est formé à cette tâche. Cette formation technique, donnée selon le mode du mentorat ou du compagnonnage²¹ est devenue, durant les dernières années, une procédure relativement uniforme. Elle est administrée par un *formateur technique* et supervisée par le contremaître du département visé. Cette pratique, maintenant institutionnalisée, a un caractère stratégique du fait qu'elle permet, selon l'entreprise, une meilleure intégration et qu'elle facilite l'exécution, en toute sécurité, de la tâche assignée. Cette formation est standardisée par le fait qu'elle est donnée, à tour de rôle, par un même groupe d'individus sélectionnés et formés à cette fin (voir plus bas le point 6 de cette section), et qu'elle est l'objet d'un contrôle pour vérifier l'appropriation par l'employé de la formation pratique et l'application, dans son travail, des normes prescrites de production.²² L'apprentissage se fait sur la chaîne de production grâce au formateur technique qui démontre, explique, accompagne et assiste l'apprenant. La durée des formations varie en fonction des différents départements et du poste de travail. Dans les départements de l'abattage, de l'éviscération et la détection des maladies ainsi qu'à l'expédition et à la salubrité, les formations ont une durée approximative de quinze jours ouvrables. Aux départements de la coupe, de l'emballage et du désossage, la formation n'est que de cinq jours.

²⁰ Moins d'une demi-journée.

²¹ La formation prend la forme de compagnonnage. Le travailleur-formateur dirige le nouvel employé sur la chaîne ou le lieu de production et l'aide à exécuter le travail demandé tout en lui montrant comment le faire. Suite à cette première formation, le *formateur technique* demeure une référence pour l'employé pendant un long moment après la première formation.

²² Aussi, suite à la formation, le formateur technique remplit une liste de vérification avec le nouvel employé afin de s'assurer que tout a été vu, compris et mis en pratique.

L'implantation de cette formation à la tâche est récente. Ce projet a été mis sur pied avec l'aide du directeur des ressources humaines, le directeur de l'usine, les chefs de production et la conseillère aux ressources humaines. Dans le souci d'améliorer l'intégration des nouveaux et le en raison du stress que certains peuvent ressentir à leur arrivée, mais aussi afin de diminuer le roulement et réduire le risque d'accidents, cette formation à la tâche a été implantée, mais non sans réticence de la part des employés du centre opérationnel et des contremaîtres qui considéraient, au départ, un peu surprenante cette formation donnée par les travailleurs. Ils percevaient la formation par des employés formateurs comme une perte de temps et d'effectifs, ces employés devant s'occuper des nouveaux plutôt que de faire leur travail avec la rapidité qu'ils ont acquise au cours des années. Mais les bénéfices de cette formation à la tâche se sont vite révélés : vitesse d'apprentissage, meilleure intégration aux équipes.

3. La formation des cadres

En plus des interventions caractéristiques de la formation générale des cadres,²³ formations offertes généralement en relation avec le siège social, l'établissement 1C offre à ses cadres des formations spécifiques portant, par exemple, sur des techniques administratives, des logiciels nouvellement introduits dans l'entreprise, des modes d'enquête et d'analyse des accidents de travail ou la prévention. Ces formations sont généralement dispensées à l'extérieur par des organisations externes.²⁴ Les formations en technologies de l'information prennent la forme de cours/conférence.

4. Des formations ponctuelles spécifiques

Maintes formations courtes et spécifiques sont données au personnel pour maîtriser une nouvelle technique introduite dans l'entreprise ou pour prévenir les accidents de travail. Ces formations s'adressent autant aux cadres qu'au personnel de production. Plusieurs de ces

²³ Formation à la gestion, à la communication, au leadership, etc.

²⁴ Les formations en informatique peuvent avoir lieu au siège social de l'entreprise alors que la formation en analyse d'accidents est donnée par un centre patronal en santé et sécurité au travail, ou un bureau de consultant.

formations structurées portent sur la santé sécurité au travail. Les activités offertes aux cadres ou au personnel administratif sur ce thème sont dispensées aussi bien à l'interne qu'à l'externe, alors que les formations offertes au personnel de production sont dispensées à l'interne, sur les lieux de production et prennent souvent la forme de « coaching ».

5. La formation des formateurs généraux

La formation des individus qui deviendront responsables de la formation générale des nouveaux employés, est dispensée par un consultant d'une firme externe. Le cours porte sur les techniques de communication et sur les contenus à transmettre; il dure huit heures. Les travailleurs qui, suite à cette formation, deviennent formateurs généraux sont soutenus, dans leur intervention, par la conseillère en ressources humaines et par le contremaître de leur département. Tous les travailleurs peuvent demande à devenir des formateurs généraux. Après six mois de pratique comme formateurs, ceux-ci reçoivent une formation de suivi d'une durée de trois heures; cette formation est dispensée par le même consultant afin de discuter des problèmes rencontrés et d'apporter des améliorations à la formation.

6. La formation des formateurs techniques

Sélectionnés sur la base de leur expérience et leur compétence,²⁵ les employés, sélectionnés pour devenir formateurs techniques, reçoivent une formation qui varie selon le secteur de production. La formation des formateurs techniques du département de l'abattage est plus intense : elle est d'une durée de quinze jours ouvrables et est dispensée par un formateur externe. La formation des formateurs techniques des autres départements est dispensée à l'interne et a une durée variant entre cinq jours et de quinze jours selon les exigences de sécurité alimentaire et d'hygiène qui prévalent dans les différentes unités ou

²⁵ Il y a effectivement des critères pour devenir formateur mais ces critères ne sont pas régis par la convention ou par un quelconque autre règlement à l'intérieur de l'usine. Il suffit que l'employé soit compétent, qu'il travaille de façon sécuritaire, qu'il entretienne de bonnes relations avec ses pairs et son superviseur, qu'il ait une vision positive de l'organisation... et qu'il soit intéressé à devenir formateur. Selon la conseillère, la sélection des travailleurs-formateurs ne se fait aucunement sur la base de l'ancienneté. Le choix des travailleurs qui s'acquitteront de cette tâche est fait en collaboration avec les contremaîtres des départements qui soumettent aux ressources humaines des noms de personne pouvant potentiellement devenir formateur. Ces personnes sont ensuite contactées au sujet de leur intérêt à devenir des travailleurs formateurs.

groupes de postes de travaux. Les formateurs techniques ont été sensibilisés aux méthodes de communication ; « ils ont été outillés à verbaliser les tâches à effectuer »²⁶. Ils savent qu'ils doivent constamment s'assurer que le nouvel employé a compris et qu'ils doivent tout faire pour le faire parler, malgré une gêne parfois forte. Dans tous les cas, un suivi de la formation est effectué, sur la base d'un forum de discussion, après six mois de pratique, ce qui permet d'améliorer la formation dispensée aux futurs employés.

4.4 Portrait de la formation dans l'entreprise 2D

2 D est une PME spécialisée dans la transformation alimentaire et résolument orientée vers l'exportation de sa production à l'étranger. Pour ce faire, elle doit procéder à plusieurs changements technologiques et répondre, comme les autres abattoirs, à des normes de plus en plus élevées de contrôle de qualité certifiée HACCP. Dans ce contexte, cette entreprise, tout en assurant des formations générales et spécifiques à ses cadres, dispense à ses quelque 200 employés trois types de formation : une formation à la tâche, des formations ponctuelles et une formation de formateurs pour permettre à certains d'entre eux de prendre en charge la formation à la tâche.

1. La formation à la tâche

Pour s'assurer que les employés, qui occupent un nouveau poste de travail, respectent les normes de production et maintiennent la qualité et le niveau de productivité, l'entreprise assure, sur la chaîne même de production, une formation intensive. L'objectif est l'acquisition par l'employé des habilités et compétences requises pour l'exercice d'un certain nombre de tâches, lesquelles sont regroupées en quatre classes, selon le niveau de complexité ou d'expertise.²⁷ La formation est donnée, sous forme de compagnonnage ou de parrainage, par des travailleurs formateurs. Ceux-ci sont des employés plus expérimentés qui

²⁶ Entrevue avec la conseillère en ressources humaines.

²⁷ «Parce qu'on a quatre classes salariales, alors on a plusieurs tâches mais c'est sûr que dans la classe quatre et dans la classe trois on a beaucoup plus de tâches par rapport à la deux et par rapport à la un. Parce que la classe un, finalement, c'est nos désosseurs experts; il y a moins de travailleurs dans la classe un, puis c'est vraiment nos experts qui sont là.» (#4)

ont été sélectionnés en fonction de leur compétence. Ainsi, un travailleur qui occupe le poste pour lequel son supérieur immédiat planifie une formation pour un autre travailleur, montre en temps réel de production, la tâche à effectuer avec les mesures de salubrité qui y sont reliées (travail en doublon).²⁸ Cette formation d'entraînement à la tâche est dispensée, au besoin, selon le nombre d'employés nouvellement embauchés ou qui intègrent un nouveau poste de travail.²⁹

2. Les formations ponctuelles

Les activités ponctuelles de formation sont organisées pour répondre à la mise en place de nouvelles technologies ou nouveaux équipements et à l'introduction de nouvelles réglementations ou normes de qualité. Certaines de ces activités s'adressent conjointement aux cadres et à des groupes particuliers d'employés. Il s'agit essentiellement de formations de courte durée données par des fournisseurs et portant soit sur la santé sécurité (i.e. un programme de gestion d'information sur les matières dangereuses), soit sur la mise en place de nouvelles procédures reliées à l'informatisation de divers secteurs d'activités : la chaîne d'abattage, le contrôle des présences, le service des commandes, la comptabilité, etc.

D'autres formations sont organisées à l'interne pour permettre aux employés de perfectionner leur technique. Ainsi, des travailleurs experts, qui ont ici un rôle de travailleurs formateurs, dispensent des cours théoriques et pratiques sur les «meilleures» pratiques d'affilage de couteaux, afin de «maintenir une qualité de coupe ». En 2002, par exemple, 78 préposés à la production ont suivi cette activité d'une durée de plus de 8 heures.

L'arrivée de nouveaux équipements commande aussi des formations, cette fois plus longues, soit d'une durée de 24 à 110 heures. Ces formations, assurées par les fournisseurs,

²⁸ «Bon, on dit formateur, mais en fait, quand on décide qu'on commence une formation pour nos travailleurs, bien c'est la personne qui occupe le poste qui finalement forme. En fait, il montre le travail qu'il fait, que lui-même a appliqué de la même façon il y a quelques temps là. C'est comme ça que ça se fait.» (#1)

²⁹ Au total, 180 préposés à la production ont bénéficié de cet entraînement d'une durée de 69 heures de mai à décembre 2001 et 153 préposés, d'une durée de 42 heures, en 2002.

portent sur la manipulation d'un appareil d'emballage sous vide, d'un système de réfrigération rapide ou encore d'un procédé d'injection des viandes.

Il y a, enfin, les formations courtes reliées à la «certification HACCP de base ». Ces formations sont dispensées, à l'interne, à tout le personnel de production pour les informer des règlements et procédures obligatoires. Des activités de «renforcement HACCP» sont également organisées, toujours à l'interne, afin d'effectuer un rappel des procédures aux travailleurs.

3. La formation des cadres

La formation des cadres chez 2D comprend à la fois des formations plus générales et des formations ponctuelles. Les formations générales, d'une durée allant de 30 heures à trois semaines, visent soit l'acquisition de compétences reliées à la gestion, telles que les méthodes d'animation ou de gestion de groupes, soit la maîtrise de l'anglais afin de permettre une meilleure communication des cadres avec les interlocuteurs des nouveaux marchés outre frontière. Ces formations sont données à l'extérieur.

Une deuxième série d'activités de formation des cadres sont d'ordre plus technique. Il y a d'abord les formations permettant aux cadres de maîtriser les normes de qualité édictées par la HACCP et d'en faire la «veille » par des procédés informatiques. D'autres cours visent à mieux gérer techniquement les dossiers de santé sécurité ou à mieux connaître la législation et la réglementation en ce domaine. Ces formations sont données surtout par des formateurs externes ou des institutions d'enseignement.

4. La formation des formateurs

La formation des formateurs, réalisée par des ressources externes, s'adresse plus particulièrement à des travailleurs experts qui deviendront, par la suite, des travailleurs formateurs. Il y a d'abord la formation théorique et pratique des experts sur les différentes pratiques expérimentées d'affilage de couteaux. Suite à ces 24 heures de formation, ces

formateurs auront ensuite à aider les autres employés à perfectionner leurs pratiques. En tout, cinq préposés à la production ont été formés. L'entreprise 2D retient aussi les services des employés expérimentés pour faire la formation des employés ayant à occuper un nouveau poste de travail. Ces employés, sélectionnés sur la base de leur compétence technique mais aussi de leurs habilités de communication, n'ont pas une formation de formateurs aussi systématique que les premiers.

4.5 Portrait de la formation dans l'entreprise 2E

L'entreprise 2E produit, commercialise et distribue des produits de pâtisserie sur le marché nord-américain. À cette fin, elle est sur le point d'obtenir l'accréditation du HACCP,³⁰ une exigence essentielle qui, à son tour, influence les trois types de formations pratiquées dans cet établissement.

1. La formation à l'embauche

Dans l'entreprise 2E, spécialisée dans la pâtisserie, la formation des nouveaux employés se donne sur le poste même de travail par le chef d'équipe qui agit comme « coach ». Après une brève introduction à l'entreprise et aux règles de base ainsi qu'une visite des lieux, le chef d'équipe va lui apprendre rapidement « à se servir des outils de travail, de lui montrer les techniques de travail » et lui expliquer les normes de qualité à observer. S'il s'agit d'un candidat qui a déjà une formation professionnelle,³¹ « nous faisons simplement ajuster les connaissances et les adapter à notre façon de faire ». Ce bref apprentissage sur le tas est suivi, après un certain temps, d'une autre formation courte, la formation HACCP, donnée par le responsable du contrôle des normes de qualité. La formation à l'embauche est l'activité de formation, quantitativement, la plus importante chez 2E. L'objectif est de s'assurer que les employés acquièrent les façons de faire exigées des

³⁰ Au moment de l'enquête, 95% des démarches pour obtenir l'accréditation étaient complétées.

³¹ La formation initiale aux différents métiers requise dans cette entreprise (fourniers, responsable de la viennoiserie, décorateurs, boulangers, etc.) est réalisée selon le mode « entraînement à la tâche » et est donnée soit à l'interne soit à l'externe dans les centres de formation professionnelle.

organismes gouvernementaux pour le nettoyage des équipements, pour l'habillement ou pour la vérification de la qualité des produits entrant dans la production.

2. Les formations ponctuelles

L'entreprise 2E est en voie de réussir son accréditation à l'HACCP, un processus commencé il y a plus de trois années. Pour ce faire, on a dû modifier les normes de qualité et, en conséquence, les employés « ont dû modifier et réapprendre des façons de faire. » Ces formations de rappel sur les normes HACCP se font sur le tas par le responsable de la qualité et son adjoint, suite à des vérifications fréquentes « sur le plancher » pour corriger les « infractions ». Il s'agit de formation de type « entraînement à la tâche. » Il y a aussi des formations courtes à la santé-sécurité exigées également par la CSSST, telles que la formation aux premiers soins.

La formation ponctuelle « pratico-pratique » pour la manipulation des nouveaux équipements est rarement donnée par les fournisseurs, car les équipements de 2E sont soit des machines fabriquées par l'entreprise elle-même, soit des équipements complexes achetés à des fournisseurs mais reconfigurés localement pour répondre aux besoins spéciaux de cette entreprise.

Notons aussi une tolérance de l'entreprise³² pour accorder, à quelques employés désireux de « faire leur secondaire 5 », une libération de temps et « accepter qu'ils partent plus tôt pour leur cours (une heure de travail à la fin de la journée).

3. La formation des cadres

Une évaluation des besoins de formation par le directeur des ressources humaines avait, dès l'an 2000, fait ressortir la nécessité de former les cadres de façon à passer à un style de gestion correspondant « aux nouvelles tendances ». Une firme de consultant a alors été engagée et a donné, successivement à chacun des trois niveaux de responsabilité, une

³² Non sans résistance des chefs d'équipe qui perdent ainsi des heures de travail.

formation à la gestion et à la communication. Le but immédiat était d'améliorer le travail des chefs d'équipe et leurs rapports avec les employés.

2E fait aussi appel à des ressources externes pour donner à ces cadres des formations spécifiques en informatique pour les cadres administratifs, en anglais pour les cadres devant entrer en communication avec les marchés anglophones, en comptabilité pour le responsable de ce secteur, ou encore sur le «bio-terrorisme» pour répondre aux exigences d'exportation vers les États-Unis. Plus exceptionnellement, l'entreprise va aussi rembourser les frais de scolarité à des cadres pour des formations créditées liées directement à leur responsabilité.

Il n'y a pas chez 2E de formation systématique des formateurs ou «coachs». Les chefs d'équipe, qui, chez 2E, exercent ce rôle, ont reçu une formation générale, notée plus haut, mais ne bénéficient pas encore³³ de formation systématique reliée à leur fonction de formateur par parrainage.

³³ L'adjointe aux ressources humaines fait part de l'intention de l'entreprise de faire une telle formation à l'avenir; formation qu'on avait déjà prévue en 2000 dans le *plan global de formation*.

Chapitre 5 – Portraits de la formation dans les entreprises du secteur bio pharmaceutique

5.1 Portrait de la formation dans l'entreprise 3A

L'entreprise 3A englobe des activités de recherche, de distribution et de fabrication de produits pharmaceutiques. Pour cette étude, nous avons surtout retenu les activités de production et les formations qui s'y rattachent directement ou indirectement. Nous observons, chez 3A, outre la formation du personnel scientifique,¹ quatre autres types de formation : la formation technique à un nouveau poste de travail, les formations ponctuelles ou de rappel, la formation des cadres et la formation des employés formateurs techniques et responsables de la formation.

1. La formation technique à un nouveau poste de travail

Autrefois réalisée sur le tas et sans encadrement particulier, la formation des nouveaux employés ou des employés actuels ayant à occuper un nouveau poste de travail est devenue systématisée au cours des dernières années. On doit maintenant suivre un protocole prévu à l'avance. Cette formation, offerte selon un mode organisé de compagnonnage (ou selon l'expression maison, du mode de la formation «buddy buddy») est planifiée et gérée par le *Service pour la formation et la compétence*, le SFC². Cette formation par parrainage, pouvant durer deux mois, est donnée par des employés formateurs techniques certifiés qui reçoivent, à cette fin, une «trousse de formation»³ leur permettant de s'assurer des

¹ À moins qu'il ne s'agisse de contenus de gestion ou de communication (communément nommés «soft skills»), la formation du personnel scientifique est laissée aux responsables des laboratoires. Centrée sur le développement professionnel des individus, la formation continue des scientifiques repose en majeure partie sur des pratiques d'autoformation à l'intérieur des équipes de recherche et sur la participation à des formations intensives, à des programmes universitaires ou à des activités de diffusion de réseaux de recherche scientifique. Ces participations reçoivent un appui de l'employeur.

² Ceci est un nom fictif.

³ Cette trousse a été conçue par le SFC et approuvée par le bureau de l'assurance qualité. L'objectif est de systématiser les connaissances à transmettre par les formateurs certifiés. La trousse contient une description des

connaissances et savoir-faire à transmettre. Il s'agit pour eux de montrer les gestes à poser conformément aux procédures prescrites, d'expliquer le fonctionnement des appareils, de répondre aux questions, de proposer des ajustements, d'observer et de ré-expliquer à nouveau, etc. La formation porte ainsi sur les exigences d'exécution des tâches reliées au poste de travail; elle inclut aussi des éléments de santé et sécurité au travail.

Pour ce faire, les formateurs certifiés auront pris connaissance des objectifs de formation, des contenus à traiter et des approches à privilégier décrites dans la trousse de formation. Ils forment à l'aide d'un «aide-mémoire» - que se partagent l'employé et le formateur - qui décrit en détail les procédures (très précises) et les principes des bonnes pratiques de fabrication (plus générales). Ce programme de formation technique de base porte donc sur l'activité de travail et le maniement des machines selon les procédures précises prescrites dans les *Bonnes pratiques de fabrication* (BPF).

Les formateurs se servent également d'une «feuille de parrainage» qui leur permet de vérifier s'ils couvrent l'ensemble des contenus à transmettre sur les procédures et le maniement des appareils. Outre ce premier contrôle et en raison de l'exigence interne et externe de respect des normes prescrites par les autorités gouvernementale et, à l'interne, par le Bureau de l'assurance qualité, cette formation fait aussi l'objet d'une évaluation systématique à plusieurs niveaux.

2. La grande formation annuelle et les formations ponctuelles ou de rappel

En cours d'emploi, outre la formation notée plus haut suite à un transfert de poste, l'établissement assure, à l'interne, plusieurs formations ponctuelles sur les *Bonnes pratiques de fabrication*, les BPF, et organise, également à chaque année, une formation de «rappel» pour tous les employés et tous les cadres. Commandée par la haute direction internationale, cette formation prend la forme d'une session générale annuelle d'une journée portant à la fois sur les valeurs de l'entreprise et sur les *Bonnes pratiques de fabrication* (BPF). Globalement,

objectifs de l'activité, une liste des prés requis individuels de formation, des approches d'apprentissage à favoriser, des documents d'information disponibles et de la procédure prévue d'évaluation des apprentissages.

cette formation vise le respect de la réglementation canadienne et l'uniformisation de la transmission des connaissances et des pratiques de travail et ce, dans la perspective de « rafraîchir » la mémoire », puisque les participants sont déjà familiers avec le contenu. Elle vise aussi plus spécifiquement à renforcer, dans le travail de fabrication, la conformité aux normes de qualité et corriger les « déviations » qui font l'objet d'analyse systématique.⁴ Organisée par le SFC, elle est destinée, en sous groupes de 150, aux 1200 employés de l'organisation. Quoique le contenu varie sensiblement d'une année à l'autre, selon les priorités, cette formation traitait en 2002 des BPF et de sujets généraux tels que les valeurs de l'entreprise, les éléments de base sur la santé et la sécurité du travail, l'utilisation des registres de documentation des pratiques, les principes de base des bonnes pratiques de fabrications (ex : contamination, ordre et propreté, maniement des échantillons, pertinence des BPF, etc.). À cela, s'ajoutent quelques autres éléments de contenus spécifiques destinés à certains segments de participants uniquement.

En raison de modification et révision des normes de qualité ou encore de corrections nécessaires des pratiques et de leur évolution, le Bureau de qualité, demande aussi, de façon irrégulière, au SFC de planifier des activités permettant l'acquisition de nouveaux apprentissages sur les BPF.

3. La formation à la gestion et à la communication pour les cadres

Dans le but de contribuer à un renouvellement du mode de gestion, l'établissement, sous la responsabilité du département des ressources humaines, a intensifié, ces dernières années, la formation des gestionnaires et du personnel du marketing. À cette fin le département des ressources humaines, en collaboration avec le siège social canadien de la

⁴ «L'analyse des déviations» est le terme employé pour désigner le processus d'identification, de mesure et d'analyse des erreurs de production. En effet, les superviseurs de secteurs sont responsables de mesurer, sur une base hebdomadaire ou mensuelle, les erreurs de production, rapportées ou non, par les travailleurs. Cette analyse formelle des erreurs suppose plusieurs actions : enregistrement documentaire, enquête et analyse sur les causes, traitement des erreurs, sensibilisation aux BPF auprès du personnel concerné, sensibilisation au développement de l'éthique professionnelle par la reconnaissance de ses erreurs afin de prévenir des conséquences plus graves. Or, l'analyse des déviations n'a pas comme seul impact l'amélioration du travail personnel, elle sert également d'indicateur des déficiences de la formation. Les retombées touchent donc le système de formation du SFC.

compagnie et des agents externes, organise des sessions de formation à la communication et à la gestion (« soft skills »). Le département des ressources humaines a aussi, pour les cadres comme pour les chercheurs et les autres employés, une politique de remboursement des frais de scolarité, suite à des formations prises dans des institutions d'enseignement.

4. La formation des formateurs techniques et des responsables de la formation technique

Pour assurer la formation qui semble la plus stratégique de l'établissement, soit la formation lors de l'arrivée sur un nouveau poste de travail (voir la section 1), l'entreprise 3A a décidé, depuis quelques années, de sélectionner, parmi son personnel plus expérimenté et plus compétents, des formateurs techniques et des responsables de la formation. Les formateurs techniques et les responsables de formation sont des employés de plancher issus de divers départements. Ils ont reçu, du SFC avec le concours d'agents externes, une formation spécifique et ont été certifiés pour porter ce titre. L'entreprise leur assure une formation spécifique dûment évaluée et les munit de divers outils dont une trousse de formation produite par le SFC et approuvée par le Bureau de conformité. Cette tâche leur permet également d'avoir une augmentation salariale de 2%. Quant aux responsables de formation, qui sont parfois également des formateurs certifiés qui reçoivent aussi une formation à cette fin, leur tâche est de faire le suivi de la formation technique. Cela leur vaut une augmentation de salaire de 4%. L'entreprise dispose de 100 formateurs techniques certifiés (plus d'un par dix employés) et de 50 responsables de formation, tous formés par le SFC.

5.2 Portrait de la formation dans l'entreprise 3B

Fabricant de produits pharmaceutiques pour les autres entreprises qui détiennent et exploitent des brevets, l'entreprise 3B se spécialise de plus en plus dans des productions particulières requérant des équipements spéciaux et des niveaux élevés de contrôle de qualité. On distingue, chez 3B, quatre types de formations : la formation à l'embauche, la formation

technique, la formation des cadres et spécialistes et l'appui au développement professionnel individuel.

1. La formation à l'embauche

Récemment restructurée,⁵ la formation à l'embauche comprend d'abord une introduction des nouveaux employés à l'entreprise, à ses règlements, aux différents départements et aux mesures de santé sécurité, à la façon de se vêtir aux codes d'hygiène, ainsi qu'aux procédures pour pouvoir se déplacer dans les différentes unités de l'entreprise.⁶ Cette formation, dispensée par le coordonnateur principal du département qualité, est suivie d'une formation liée au poste de travail et donc intégrée à la production. Ce parrainage peut durer entre quelques jours et quelques mois selon les postes de travail. La formation à l'embauche fait l'objet d'une vérification stricte.

Les formateurs sont sélectionnés en raison de leurs expertises, mais aussi de leur capacité de communication et de formation. Toutefois, même si cette fonction est reconnue et peut même occuper jusqu'à 30% du temps de travail de certains de ces formateurs ou parrains, il n'y a pas encore, chez 3B, de formation de ces formateurs. Un projet est en développement à cet effet.

2. La formation technique

Tout au long de l'année, l'ensemble du personnel, selon sa tâche, est appelé à participer à des formations techniques reliées tant au maniement des appareils qu'aux normes

⁵ «Avant, il y avait de la formation qui était faite, on les recevait, on les faisait travailler avec un autre collègue, on leur faisait lire des SOP (« Standard operation practices »)... mais il n'y avait pas de façon organisée, chronologique et prévue de la façon dont on allait faire cela. Là, on commence à avoir un protocole d'accueil ou un « on boarding plan » tant pour les premières journées que les semaines suivantes...» (#3)

⁶ «On passe à travers les codes d'hygiène, de conduite dans l'édifice (...) donc c'est toute sorte de contrôles comme ça qu'il faut vraiment mettre en place. C'est pour ça que les nouveaux employés, on les sensibilise vraiment : « écoutez là, vous allez travailler dans un domaine manufacturier, ce n'est pas n'importe quel genre de manufacture, c'est du pharmaceutique et c'est vraiment très, très contrôlé.» (...) pour que l'employé puisse connaître un peu les pratiques en général de la compagnie puis qu'il soit sensibilisé à ce qu'est un milieu pharmaceutique, un milieu contrôlé par les Bonnes pratiques de fabrication qui sont les lignes directrices». (#2)

de qualité et protocoles précis de fabrication. Il s'agit de formations sur les BPF (bonnes pratiques de fabrication), sur les PSO («procédures standard d'opération»), sur les modes d'opération de nouveaux appareils ou les «recettes» de nouveaux produits. La formation, reliée au poste de travail, est soit dispensée par un opérateur d'expérience ou un spécialiste à l'interne, soit réalisée en autoformation avec l'aide de lectures dirigées et/ou de visionnements en groupe de vidéos créés à cette fin.⁷ La formation sur les procédures et contrôle de qualité est donnée par le responsable du département et/ou le coordonnateur du département de la qualité. Dans l'ensemble, le volume de formation technique est important puisque y participent, annuellement, plus de 40% du personnel. Sauf exception, comme dans le cas d'un fournisseur, par exemple, cette formation technique des opérateurs se donne à l'interne.

3. La formation des cadres et spécialistes

De façon générale, la formation du personnel spécialisé (personnel scientifique), des analystes et du personnel administratif est, la plupart du temps, réalisée à l'extérieur de l'établissement par des organismes externes de réglementation, des institutions spécialisées ou des bureaux de consultants. L'entreprise apporte son soutien financier. Les formations reliées aux procédures sont planifiées et organisées par le département de la qualité.⁸ Quant aux séminaires, colloques et formations créditées, l'expression de la demande trouve son origine presque exclusivement chez l'individu. Toutefois, le supérieur immédiat propose aussi régulièrement des mises à niveau en raison des changements fréquents de la réglementation. La formation organisée par parrainage est très importante à l'embauche des personnels qualifiés, soit les analystes et le personnel administratif.

⁷ « Il y a deux options : ils vont lire la procédure et faire le travail, mais si c'est encore plus compliqué, qu'est ce qui arrive, ils vont observer et faire le travail en même temps. Alors il y aura quelqu'un avec eux. Ça va être un autre opérateur de classe A ou classe C (on a pas de B ici). Ils vont suivre cette personne ou la nouvelle personne va être suivie par quelqu'un d'autre, jusqu'à temps qu'ils passent des tests.» (#4)

⁸ «Par exemple, l'année passée, on a eu des inspecteurs de la FDA qui sont venus ici et on a eu des séances de formation <données par des agents externes pour préparer> nos cadres, nos managers, nos superviseurs et les gens supports (...).» (#3)

4. L'appui à un développement professionnel individuel

L'entreprise offre un programme de remboursement de frais de scolarité⁹. Ainsi, l'employeur rembourse à tout salarié les frais de cours préalablement approuvés par son supérieur, initiés par l'individu, son supérieur qui est en relation avec la nature du travail exécuté par le salarié ou qui peut lui permettre d'accéder à un poste supérieur. Le remboursement des frais d'inscription, de cours, d'examen et le coût des livres obligatoires se fait sur présentation d'une attestation officielle de réussite émise par la maison d'enseignement. L'entreprise 3B encourage ainsi l'ensemble de son personnel, y compris celui de la production, à poursuivre leur développement professionnel et à suivre des cours de formation générale ou de formation professionnelle, en particulier, dans un CEGEP voisin qui offre précisément une formation technique en ce domaine.

5.3 Portrait de la formation dans l'entreprise 3C

3C est un établissement d'une grande entreprise spécialisée dans les produits d'hygiène et de santé. L'usine de fabrication a connu, au cours des trois dernières années, des changements importants : accroissement des effectifs et introduction de nouveaux équipements et de nouvelles techniques de production. 3C a toujours misé sur la formation de son personnel : dès 1990, on créait, dans l'usine, un centre de formation relevant de la direction des ressources humaines. Toutefois, les transformations récentes ont rendu encore plus prioritaire l'action soutenue de ce centre. On distingue quatre types d'activités de formation : la formation technique reliée à l'occupation d'un nouveau poste de travail, la formation corporative, la formation des cadres, la formation des formateurs, l'appui à des formations volontaires.

⁹ «Lorsqu'un employé veut aller aux études faire un cours quelconque, la seule chose qu'on lui demande, c'est de le faire autoriser par votre supérieur. Puis tu ramène, une fois que c'est réussi, qu'on a tes notes et tout ça, on rembourse à 100% les frais de scolarité et 75% les manuels.» (#1)

1. La formation technique reliée à l'occupation d'un nouveau poste de travail

Cette formation technique reliée à l'occupation d'un nouveau poste de travail prend, chez 3C, une dimension spéciale en raison de la transformation de l'usine de Montréal suite à un important transfert de production et de machinerie provenant des États-Unis. La formation technique devenait alors aussi nécessaire, non seulement à l'embauche, mais aussi pour chacun des postes de travail alors modifiés dans son mode d'opération et dans ses exigences. On a alors connu une période intensive de formation aux « nouveaux » postes de travail, orientation qui tend depuis à se maintenir. Cette formation technique, d'une durée de quatre semaines, comprend une formation théorique « en classe »¹⁰ (20% du temps à raison de deux heures par jour) et une formation pratique sur le lieu de travail, avec un formateur technique pour « pratiquer tout de suite sur la machine ».

La formation théorique porte sur les modes et normes de production, incluant les *bonnes pratiques d'opération*, sur la santé sécurité, incluant les règles de sécurité, et, selon les domaines, sur la nature des matériaux, sur les équipements et leur fonctionnement, sur les nouveaux produits à fabriquer et les raisons et caractéristiques de leur nouveauté, etc.¹¹ Sur le plan pratique, l'employé est jumelé avec un travailleur formateur technique expérimenté et exécute les tâches de travail spécifiques au poste. Son apprentissage s'effectue en temps réel à la production, bien que l'entreprise permette la diminution de la cadence de production.¹² L'objectif est d'être en mesure d'exécuter une tâche de façon autonome une fois que la formation est complétée.

Ces formations sont préparées et organisées par le Centre de formation qui, au cours des dernières années, a vu passer, dans ses locaux, pratiquement l'ensemble du personnel de

¹⁰ Le centre de formation dispose de salles de classe, bien équipées, pour la formation du personnel.

¹¹ « Nous, c'est 4 semaines d'entraînement. (...) 2 heures par jour, cela fait 20 jours, ça fait 40 heures de théorie, et le restant, c'est la pratique. Dans la théorie, il y a santé sécurité, très important pour l'usine (...), et les Bonnes pratiques d'opération pour la machine, il y a l'assurance qualité, très important pour l'usine, parce que si tu n'es pas capable de vérifier ton produit, tu n'es pas un opérateur, et ça c'est clair, si tu ne passes pas ton programme de qualité, tu n'es pas opérateur. Santé sécurité et assurance de qualité, ce sont 2 points très importants pour (...). Tu peux avoir de la difficulté à opérer, ce n'est pas grave, on va te le montrer. » (#4)

¹² « Tu as quelqu'un avec toi. La machine n'est pas dédiée à la formation, c'est une machine de production. Quand il y a quelqu'un en compagnonnage, il n'y a personne qui lui dit : aujourd'hui étant donné que tu as quelqu'un en formation, tu peux faire juste 60% de production, ou 50%. » (#8)

production. La formation théorique est donnée par les onze formateurs désignés et s'appuie sur des dossiers de formation auxquels plusieurs d'entre eux ont eux-mêmes collaboré. Le volume annuel de cette formation est exceptionnel : plus de 80% des employés y participent pour une durée moyenne de plus de 25 heures de formation pour la seule formation dite théorique.

Il y a aussi, en fonction de modifications d'une machine et de techniques de production, des formations courtes récurrentes¹³ où s'articulent également la formation «en classe», dite théorique, et la formation pratique.¹⁴

2. Les formations corporatives

Les formations corporatives sont des formations courtes offertes à l'ensemble des employés, cadres et opérateurs, de l'entreprise. Ces formations corporatives sont données systématiquement à l'embauche et sont redonnées obligatoirement aux quatre ou cinq ans à titre de formation-rappel pour les employés déjà actifs dans l'organisation. Ces formations, réalisées par les formateurs spécialisés internes et parfois externes, traitent de santé sécurité, d'environnement, de système qualité, etc. En 2000, année exceptionnelle en raison du transfert vers Montréal de plusieurs productions, 650 employés ont assisté à la formation «environnement», 539 à la formation sur le «système qualité» et 1 424 à des formations «santé et sécurité»; au total, 2 613 participants. Les formations durent généralement quatre heures et sont planifiées tout au long de l'année, pouvant réunir à la fois quelque cent employés. Suite à la phase intensive de l'année 2000, on constate, en raison du ralentissement du nombre d'embauche, un nombre moins important de participants, bien que

¹³ «S'il y a eu un changement majeur, exemple un nouvel équipement qui arrive sur la machine, là, il faut sortir les gens de la machine, on les amène en classe et on fait une formation d'appoint. On va passer le département au complet. Je vais me promener d'équipe en équipe, sur les 5 équipes, et on va donner la formation d'appoint sur la nouvelle machine qui est arrivée. Ce sont des méthodes qu'on a comme ça, mais il y a toujours de la formation continue sur le plancher.» (#4)

¹⁴ «J'essaie de mettre cela friendly et dire qu'ils sont là pour apprendre et non pour subir de la pression. Les gaffes, tout le monde en fait. J'essaie de mettre un climat de confiance en partant. En fait, ce que Xs montre en formation théorique, j'essaie de l'adapter en pratique. Je leur demande ce qu'ils ont appris en théorie, et je leur fais faire de la pratique, et en même temps, on a des documents, des suivis à suivre pour voir l'évolution, pour être sûr qu'on passe à travers la matière à être apprise.» (#8)

les exigences changeantes de la production font toujours émerger de nouveaux besoins pour ce type de formation.¹⁵

«Les formations corporatives, c'est autre chose. Les formations corporatives : le cadénassage, produits dangereux, environnement, il y en a 4-5 comme ça. Ce sont des formations complètement à part, de notre formation opérateur. Ce sont des gens qui sont déjà formés pour donner ces formations. Moi, je ne suis pas formé pour donner ces formations corporatives. Ce sont des formateurs spécialisés pour ces choses-là : ergonomie, etc. C'est vraiment des formations à part.» (#4)

3. La formation des cadres

La formation du personnel cadre et administratif est assurée par un programme spécial de formation et de développement personnel orienté selon des thèmes précis inspirés directement des orientations de l'entreprise : credo et résultats d'affaires, satisfaction du client, innovation, interdépendance, maîtrise de la complexité et développement des individus et de l'organisation. Ces activités sont réalisées sous forme d'ateliers regroupant entre 10 et 15 individus. Ceux-ci sont donnés majoritairement par une firme spécialisée, mais aussi par des ressources internes.

La formation des cadres est fort diversifiée. Les formations offertes portent sur «les réunions productives» pour améliorer la productivité des réunions, sur l'entreprise et sa mission, sa structure et la répartition géographique de ses établissements, sur «l'évaluation de rendement», les indicateurs de développement individuel et les critères d'évaluation, sur le «processus créatif de résolution de problèmes» en situation réelle vécue au sein de leur environnement de travail, sur «l'innovation et créativité» pour trouver de nouvelles occasions, de nouveaux moyens pour faire mieux et plus rapidement, sur «les valeurs et les pratiques corporatives de <3C>» et les pratiques corporatives exigées des employés, sur «s'initier aux résultats d'affaires», les mécanismes de veille face aux plans et orientations

¹⁵ *«On met un formateur de temps en temps là-dessus, où on a un thème. Ce mois-ci, c'est le « cadénassage ». ... exemple, un mécanicien va travailler beaucoup sur les cadenas, mais un opérateur, c'est plus rare. Mais on doit savoir. Donc à toutes les années, on passe un cours. De temps en temps, on saute une année, c'est un test sur ordinateur, il y en a deux, et là, il y a un programme qui défile et tu dois répondre à des questions. C'est plus pour « refresh ». Mais quand arrive quelque chose de gros, aux 3 ans, tout le monde y passe. Cette année, c'est le cadenas, l'année prochaine, ça va peut-être porter sur Y, produit dangereux, c'est la même affaire.» (#5)*

stratégiques de 3C, sur « gérer sa vie professionnelle » face au stress et la recherche d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnel, sur « l'intelligence émotionnelle » vue comme une compétence indispensable pour les gestionnaires. Bien que les rapports entre la formation des cadres et celle des autres employés semblent moins articulés, la plupart de ces cours sont également disponibles (voir point 5) pour l'ensemble du personnel.

Notons, enfin, que plusieurs membres du personnel administratif ont suivi, sur une base volontaire, un certificat en gestion/administration d'une université, ainsi que des cours de langue. L'entreprise apporte alors son soutien financier.

4. La formation des formateurs

3C a deux types d'employés formateurs : les formateurs théoriques, au nombre de onze, oeuvrent à plein temps au Centre de formation, alors que les formateurs pratiques sont des opérateurs techniques exerçant leur rôle de formateurs sur une base ponctuelle.

Les employés intéressés à occuper un poste de formateur théorique ou désigné, un poste à temps complet d'une durée de deux années, doivent soumettre leur candidature et réussir les tests appropriés déterminés par l'employeur. L'employé, reconnu apte et possédant le plus d'ancienneté, obtient le poste de formateur sur la tâche concernée. Il reçoit, par la suite, une formation appropriée, générale et technique, telle qu'une formation à la communication et une introduction au logiciel «Power point» pour apprendre à créer des présentations. Leur mandat de formateur désigné ne dure que 2 ans, tel que spécifié dans la convention collective.¹⁶ Ces formateurs désignés s'occupent principalement de la mise à jour de la documentation, de coordonner la réservation des salles pour la réalisation des activités, de la gestion des équipements bureautiques et de dispenser la formation théorique.

¹⁶ «Des formateurs théoriques, c'est un affichage qu'ils mettent et c'est bon pour 2 ans. Ils prennent le candidat le plus vieux, qui a réussi les tests, le plus vieux intéressé à faire la job, comme X. C'est un (mandat) qui dure 2 ans. Dans 2 ans, son poste, ils le révoquent. C'est un mandat de 2 ans. Il a le droit de réappliquer. Pour faire la job, tu as des tests à passer comme quoi tu es capable devenir un formateur théorique. (#8)

Les formateurs techniques ou pratiques font leur formation par «coaching sur le plancher». Ils sont sélectionnés sur la base de leur aptitude technique et de formateur. Certains ont participé à des formations spécifiques, d'une durée d'une semaine, dispensée, à l'interne avec la collaboration de firmes externes. Des cours additionnels sont également mis à leur disposition s'ils le désirent. L'équipe de formateurs techniciens (environ 55) s'occupent principalement du compagnonnage et de la validation du cahier de suivi. Ils assistent également les formateurs désignés pour la préparation et la mise à jour des documents de formation.

5. L'appui à des formations volontaires

L'entreprise offre aussi à l'ensemble de ses employés la possibilité de participer à des formations diverses dont les frais d'inscription seront par la suite ensuite remboursés. Il y a d'abord les activités de perfectionnement en informatique.¹⁷ Il s'agit d'ateliers supportés financièrement par l'employeur et réalisés selon le mode utilisé pour le programme de formation des cadres.¹⁸ Ces formations portent sur l'entrée, la mise en forme et la gestion des données, sur la création de graphiques, sur la configuration des ordinateurs individuels, la gestion informatique des projets, le traitement de texte et la mise en page, et sur l'intégration variée des ordinateurs individuels dans les postes de travail.¹⁹

Les employés peuvent aussi s'inscrire, directement sur l'*intranet*, à la plupart des formations offertes aux cadres (voir point 3), même si cela ne fait pas partie immédiate de leur emploi. Ces formations sont alors prises en dehors des heures de travail, mais les frais

¹⁷ Certaines activités de formation en informatique ont été rendues obligatoires lors de l'implantation du nouveau système informatique interne.

¹⁸ Nous n'avons pas de données quantitatives sur la durée, le nombre de participants, mais nous savons que plusieurs de ces formations ont été créées au départ lors des changements technologiques en 2000 et qu'elles sont devenues depuis des formations régulièrement offertes.

¹⁹ Les nouvelles fonctionnalités telles que la gestion des mots de passe, le nouveau bureau, la gestion des fichiers par le poste de travail et la nouvelle architecture des disques réseaux. Le but est de transmettre les compétences nécessaires à l'opération efficace des postes de travail pour les usagers de production avec un code usager Outlook mais pas de poste de travail fixe (GROUPE 2) et pour les usagers avec un poste de travail assigné (GROUPE 3).

sont remboursés par l'entreprise. Il en est de même pour les cours de langues (anglais, français et espagnol),²⁰ de culture personnelle et de conditionnement physique.²¹

5.4 Portrait de la formation dans l'entreprise 3D

L'entreprise 3D, filiale canadienne d'une corporation pharmaceutique internationale, inclut toutes les activités typiques de ce secteur économique : recherche, fabrication et distribution des produits. Nous pouvons regrouper en cinq catégories les activités de formation de cette entreprise : la formation à un nouveau poste de travail, les formations ponctuelles ou de rappel, la formation du personnel scientifique, la formation des cadres et la formation des mentors et autres employés formateurs ou responsables de la formation.

1. La formation à un nouveau poste de travail

La formation des nouveaux employés ou des employés actuels ayant à occuper un nouveau poste de travail est différente selon qu'il s'agit du personnel scientifique, ce que nous verrons plus loin, ou des autres personnels. Ces derniers, la majorité, reçoivent une formation donnée en deux phases. Il y a premièrement des sessions d'introduction à l'entreprise et au secteur où l'individu occupera un emploi, ainsi que d'initiation aux règles de santé sécurité et aux normes de qualité à observer dans la fabrication et la manipulation des produits. Une formation est ensuite donnée sur le poste même de travail par un employé formateur, selon le mode connu du compagnonnage. Cette formation vise à assurer, de la part du nouvel employé, une observation des *Bonnes pratiques de fabrication* (BPF), lesquelles

²⁰ Quatre-vingt individus ont suivi ces cours durant la période de référence de notre étude.

²¹ «Les employés peuvent aussi. Mais, si ça ne fait pas partie de ta job, tu peux le prendre en dehors de tes heures. Si ça fait partie de ta job, ils vont te le donner, tu le demandes, tu n'es pas obligé. Comme le travail d'équipe, ce n'est pas tout le monde qui veut l'avoir. À part des uptech qui vont être dedans, tous les autres, tu peux aller t'inscrire sur le site web, il y a un coin formation et il y a tout ce qui va se passer dans les 10 prochains mois et là tu dis : moi, ça m'intéresse, mettons, comment gérer ses émotions. Ça s'applique autant à la maison, dans la vie. Tu t'inscris et tu as l'heure, tu es libéré, ça dépend c'est quoi, tu vas suivre ce cours. Ils ont une série de panoplie, il y a un peu de tout. C'est une firme extérieure plus souvent qu'autrement qui a monté ça. Bien souvent, c'est elle qui le donne ou sinon, c'est 1-2 formateurs qui vont le faire, ou X le faire, mais en général, c'est plutôt une firme extérieure qui va t'amener ça.» (#5)

procédures, en raison des conséquences de la moindre faille, définissent fortement les besoins et les pratiques de formation, ainsi que les modes d'évaluation et de contrôle.

2. Les formations ponctuelles ou de rappel

Étant donné l'importance d'une application rigoureuse des BPF et du respect des normes de sécurité, l'entreprise organise, sur une base continue, des formations courtes de rappel et des sessions de mise à jour en raison de la modification fréquente des normes dictées par les agences gouvernementales. Ces formations sont renforcées par la création d'un environnement informatif rappelant les exigences de qualité et les dangers de contamination. Le département, responsable de l'adoption et de la révision des normes de qualité, contrôle l'application et supervise la correction nécessaire des pratiques, alors que les responsables du service de formation organisent les sessions de rappel et, au besoin, les formations individuelles. Traditionnellement réservé aux cadres et professionnels, l'appui au développement professionnel des individus a été récemment étendu par 3D à l'ensemble de son personnel.

3. La formation continue des scientifiques

La formation du personnel scientifique est fort différente de celle offerte aux autres personnels. Il y a d'abord l'appui traditionnel au développement professionnel des individus : on libère du temps et défraie les dépenses directes de participation à des formations universitaires. Cet appui vise surtout les jeunes scientifiques n'ayant pas complété leur doctorat et désireux de devenir chargés de recherche, chargé de recherche principal ou encore, éventuellement suite à des publications et projets spéciaux, maître de recherche et maître de recherche principal. Au-delà de cette qualification pré requise et reconnue par un diplôme, le personnel scientifique est appelé, selon une variété d'approches, à renouveler constamment ses connaissances et ses savoir-faire en raison des avancements scientifiques dans les différentes disciplines, des modifications fréquentes des équipements et logiciels, de participations multidisciplinaires nouvelles à un projet ou à une innovation spécifique, de modification des protocoles expérimentaux, etc. Ce développement continu des compétences

et cette mise à jour récurrente se réalisent, bien sûr, par la participation à des conférences, congrès et séminaires, mais tendent surtout à se faire sous la forme d'une autoformation assistée (Sirois, 1995), c'est-à-dire à travers des contacts et échanges informels avec les chercheurs seniors et entre eux, par le suivi assidu de la littérature scientifique et une recherche documentaire, par l'expérience partagée, ainsi que par la poursuite, encouragée par l'entreprise, de projets individuels de recherche (« side projects »).

L'organisation assiste cette autoformation en défrayant des cotisations et abonnements aux associations professionnelles et réseaux scientifiques, en mettant à la disposition du personnel une importante bibliothèque scientifique,²² en développant des programmes interactifs de formation individualisée et assurant un accès électronique aux banques de données. La participation à des congrès scientifiques ou séminaires doit être suivie, au retour, d'un rapport ou une présentation aux collègues, afin d'assurer une diffusion des savoirs récents.

4. La formation des cadres

Le service de formation et de perfectionnement est responsable de la formation des cadres à tous les niveaux. À cette fin, outre une formation plus générale, de type corporatif, portant sur l'orientation de la gestion chez 3D, sur la communication, sur le leadership, des formations plus spécifiques sont offertes pour répondre aux responsabilités plus particulières des cadres des différents secteurs : rédaction de rapport, négociation des conflits, gestion du stress, travail en équipe, établissement de priorités dans le travail, formation à une seconde langue. L'entreprise a aussi établi une politique de remboursement à 100% des frais de formation prises à l'extérieur et dont les objectifs auront été jugés pertinents par les supérieurs immédiats. Les cadres et les professionnels, tout comme les scientifiques, bénéficient de la bibliothèque et du centre de formation individualisée. Dans ce dernier, on facilite l'accès à des formations à distance de type «e-learning » et on organise pour chaque

²² Ouverte 24 heures par jour, cette bibliothèque est desservie par cinq bibliothécaires à temps complet; on y trouve 2500 didacticiels sur cédérom, des cours enregistrés audio et vidéo.

sujet, en fonction de ses besoins, une combinaison de moyens d'apprentissage individualisé (« blended learning »).

5. La formation des mentors et autres personnels ayant un rôle de formation

La formation par mentorat et compagnonnage est devenue au cours des dernières années fort importante dans l'entreprise 3D. Il y a, bien sûr, la formation par compagnonnage visant à initier l'employé à son nouveau poste et aux procédures à suivre dans son travail. Pour ce faire, les « coachs », qui auront été sélectionnés, au sein personnel, sur la base de leur expérience, de leur compétence et de leur connaissance appliquée des BPF, reçoivent une formation préalable de formateur. À cet égard, 3D est représentatif des pratiques généralisées de formation dans les unités de production des entreprises pharmaceutiques. Cette formation opère sous la même influence omniprésente des organismes et mécanismes de contrôle de qualité.

Il en est autrement du mentorat comme nouveau mode privilégié de formation des cadres et, en particulier, de jeunes cadres ou professionnels susceptibles de promotions éventuels. Dans le cadre de ce programme, quelque trente-cinq employés, sélectionnés au préalable, sont jumelés chacun à un mentor provenant des rangs supérieurs de l'encadrement de l'entreprise. Ayant fait l'inventaire des expertises des mentors éventuels et celui des intérêts et besoins des participants, le service de formation et de perfectionnement fait une matrice des convergences possibles et, sur la base des similitudes d'intérêts, constitue et propose les jumelages. Au début du programme, le mentor aura reçu une formation portant sur la communication interactive, l'empathie et la capacité de transmettre des savoirs et expertises, alors que le participant aura aussi droit à une session préparatoire pour l'aider à définir ses propres champs d'intérêt et besoins spécifiques de formation, de façon à établir une interaction plus équilibrée et moins dépendante avec son mentor.

Le programme dure douze mois à raison d'une rencontre minimale d'une heure par semaine. À tous les deux mois, une rencontre collective d'une demi-journée est organisée avec les mentors pour faire le point, solutionner les difficultés soulevées et, au terme, en faire

l'évaluation. Le contenu varie donc selon les jumelages.²³ Sur la base de l'appréciation positive de ce programme, 3D a demandé à des spécialistes du mentorat, provenant d'une université américaine, d'en faire une évaluation exhaustive.

5.5 Portrait de la formation dans l'entreprise 3E

L'entreprise 3E est active dans la recherche et le développement, la fabrication, la vente et la distribution de produits pharmaceutiques. Aussi ses activités de formation, s'adressant à des personnels fort différents, sont de trois ordres : formation à l'embauche ou à un nouveau poste de travail, formation des cadres et des spécialistes et formation récurrente ou ponctuelle.

1. La formation à l'embauche ou à un nouveau poste de travail

Chez 3E, la formation à l'embauche comprend quatre étapes dont les trois dernières servent aussi à la formation des employés actuels transférés à un nouveau poste de travail. Il y a tout d'abord une session d'intégration portant sur l'entreprise et ses différents départements, sur une introduction aux *Bonnes pratiques de fabrication* et sur la santé sécurité. Les trois autres formations abordent le processus de fabrication des produits stériles et ses différentes étapes, la réglementation reliée aux *Bonnes pratiques de fabrication*, telle que la manipulation des produits dangereux, et, troisièmement, l'hygiène et la contamination microbiologique. Ces formations sont à la fois théoriques, ayant trait par exemple à la notion de stérilité ou encore aux bactéries, et pratiques, portant sur l'application des règles dans l'action même de fabrication ou de manipulation. La formation pratique est donnée par un compagnon de travail à partir de guides spécifiant les procédures à appliquer; la durée varie d'une journée à un ou même plusieurs mois, selon la complexité des procédures à respecter. Les « formateurs plancher » sont sélectionnées en fonction de leur compétence technique et

²³ Planification stratégique, publicité et mise en marché, méthodes d'analyse, le contrôle de la qualité, la communication, etc.

de leur capacité de transmettre de l'information, mais il n'y a pas encore chez 3E, dans le champ de l'assurance de la qualité, de formation structurée des formateurs.

À ces formations données à l'ensemble, s'ajoutent des formations particulières selon les postes de travail²⁴ : le superviseur devra ainsi suivre dix cours supplémentaires, le préparateur sept et les opérateurs trois, alors que les individus affectés à l'emballage n'auront, outre la formation générale notée plus haut, aucune formation supplémentaire. Bref « chaque poste a un curriculum de cours ».

2. La formation des cadres et des spécialistes

Les cadres et le personnel spécialisé (personnel scientifique) reçoivent bien sûr la même formation générale notée plus haut que tous les autres employés. Au-delà, la formation spécifique des cadres et spécialistes varie selon les plans de développement professionnel et les « projets personnels » reconnus par l'entreprise. La formation des cadres et des spécialistes ne relève pas des mêmes structures que celle des employés reliés à la production, bien qu'elles soient aussi comptabilisées par le services des ressources humaines qui en dresse un rapport annuel. La formation semble, en majorité, réalisée à l'extérieur de l'établissement par des organismes externes; universités, CEGEPs, réseaux professionnels, organismes de réglementation. Les individus obtiennent une assistance financière de l'entreprise pour participer à diverses formations : séminaires, colloques, formation à distance et cours crédités. L'initiative vient surtout des individus, mais il arrive aussi que les superviseurs fassent des propositions. Cet appui au développement professionnel individuel prend la forme, parfois de libération de temps, et, généralement, de remboursement de frais de scolarité.

La formation des cadres et professionnels, dans cette entreprise en expansion rapide, est en plein développement. Suite à une première tentative laborieuse, l'entreprise est en voie d'élaborer une série de formations plus structurées à l'endroit de ses cadres; ces formations

²⁴ Portant sur le système métrique, sur les matériaux dangereux, sur des règlements et procédures particulières reliées aux BPF, sur l'habillage, la stérilisation, la filtration, etc..

porteront sur le leadership, la gestion du temps, la gestion des priorités, la résolution de problème, la planification par projets. On prépare aussi, avec l'appui de ressources externes, des formations courtes pour les gestionnaires de premier niveau sur leur responsabilité, sur la communication et sur la gestion électronique des opérations.

3. Les formations récurrentes ou ponctuelles

Tous les employés actifs dans la fabrication chez 3E sont tenus de participer régulièrement (les normes américaines stipulent au moins une fois par année) à des formations de mise à jour pour assurer la «qualité». ²⁵ Les responsables de l'amélioration continue » dans les différents départements vérifient les modifications de procédures et demandent des formations de mise à jour. Ces formations théoriques d'appoint, d'une durée chacune de 2 à 3 heures, et pratique, d'une durée d'un jour à un mois, sur les nouvelles procédures ou suite à des révisions des procédures en place sont enregistrés et contrôlés « pour prouver que <le personnel> a été bel et bien formé.» ²⁶

Outre ces formations ponctuelles dictées par les exigences de l'assurance-qualité, l'entreprise a commandé et réalisé, au cours des trois dernières années, une série importante de formations rendues nécessaires par l'instauration d'un nouveau système intégré de gestion manufacturière, c'est-à-dire de gestion informatique des opérations des différentes unités (ventes, achats, inventaire, comptabilité, contrôle de la qualité et production). Dans une première phase, une firme externe assura la formation technique de tout le personnel impliqué, mais, sans assurer le suivi, repartit aussi vite faire une opération similaire dans une autre organisation. Or, sans continuité et sans implication significative à l'interne, les résultats furent décevants; certains départements ou sections avaient même remis en marche, en partie, l'ancien système informatique. L'entreprise décida, alors, avec un autre consultant, de modifier son approche en misant sur implication active des différentes équipes de travail. On partagea à l'interne et l'externe la formation technique du personnel; on forma des

²⁵ Selon le règlement de Santé Canada, sur les BPF, articles 2.8 - 2.11.

²⁶ « Lorsqu'un employé entre, automatiquement il y a un registre de formation qui est remis à l'employé. C'est cumulé <...> il y a un fichier central où on va retrouver le registre de formation de tous les employés». (#1)

employés formateurs, appelés super-utilisateurs, et leur donna même une marge de manœuvre pour adapter et reconfigurer, avec les consultants, le système en fonction des exigences et contraintes générales de l'entreprise et des caractéristiques particulières des différents départements. Enfin, on assura, avec la collaboration des super-utilisateurs, un suivi individualisé, sur demande, à chaque poste de travail.

Confrontée à une nouvelle demande de formation, l'entreprise développe de nouvelles pratiques. Sans que ce soit planifié, ni nommé, de nouvelles approches émergent : la formation de formateurs, l'appui à l'apprentissage informel, l'autonomisation de la solution de problèmes dans les équipes de travail.

* * *

Ces quinze portraits de la formation structurée en entreprise font voir un champ d'activités qui, relativement nouveau, est en plein développement. Ils révèlent aussi, quant à l'ampleur et au type d'activités, une réalité passablement différenciée d'une entreprise à l'autre. Poussons maintenant plus loin l'analyse. Voyons, d'abord, comment ces différentes organisations programment ou planifient ces pratiques, comment elles en assurent le suivi, comment elles supportent les autres apprentissages de type informel (chapitre 6), comment les contextes d'opération des diverses entreprises transforment les demandes de formation et quelles sont, à cet égard, les stratégies et pratiques que développent les diverses entreprises, en somme, quelles sont les différentes logiques d'action de la formation dans ces quinze entreprises (chapitre 7). Nous pourrons ensuite étudier, dans la troisième partie de ce rapport, comment les diverses entreprises insèrent la formation dans leurs activités productives et leur organisation (chapitre 8), quels rôles jouent les divers acteurs internes et externes (chapitre 9), quelles sont les divers modes et formes d'organisation de la formation (chapitre 10) et quels rapports peut-on observer entre les différentes logiques dominantes de formation et le type d'organisation (chapitre 11).

Chapitre 6 – L’amont et l’aval de la formation structurée et l’apprentissage informel

L’insertion de la formation dans l’action productive de l’entreprise et dans les biographies des sujets est une réalité complexe qui déborde les pratiques immédiates de formation. Les modes utilisés de diagnostic des besoins et de planification des activités tout comme les actions de suivi et le type d’évaluation retenu font partie intégrante de l’intervention éducative et donnent sens aux activités immédiates de formation. Il nous faut donc reconstruire de façon élargie notre objet de recherche pour inclure à la fois l’amont et l’aval des interventions éducatives, ainsi que la réalité moins visible mais tout aussi significative (Levingston, 2000) de l’apprentissage informel. Nous examinerons, dans ce chapitre, les modes de planification des formations, les activités en aval et la prise en compte variée de l’apprentissage informel.

6.1 Les activités en amont de la formation.

Comment se construisent les demandes de formation? Quels sont les processus d’expression et d’identification de ces demandes? Comment l’organisation définit les besoins de formation, les programmes et les interventions? Y a-t-il des mécanismes de médiation pour l’expression des demandes et des aspirations des employés? Les modèles d’intervention en amont de la formation sont-ils similaires ou différents, selon les secteurs, selon les niveaux de qualification du personnel? L’amont de la formation est une phase critique pour mieux saisir comment s’insèrent les interventions de formation dans l’activité productive de l’entreprise.

Le premier constat, c’est que la programmation de la formation et, antérieurement, le diagnostic systématique des besoins, sont des activités relativement nouvelles dans pratiquement toutes les entreprises étudiées, sauf trois qui, autre tendance significative, se situent toutes dans le secteur biopharmaceutique (les entreprises 3A, 3C et 3D). Dans ces

trois entreprises, la remontée et le diagnostic des besoins sont devenus une tradition.¹ Parmi les douze autres entreprises, neuf d'entre elles ont créé, au cours des deux dernières années précédant notre enquête, un poste à temps complet ou à temps partiel affecté à l'organisation de la formation.² C'est donc dire que la programmation et la planification de la formation sont des interventions encore en plein développement.

Le premier geste de ces nouveaux responsables, dans les entreprises 1A, 1D, 2B, 2C, 2D, 2E, 3B, 3E, est alors de dresser un inventaire général des besoins de formation et de tracer un plan d'ensemble.³ Souvent d'ailleurs ce plan d'ensemble de la formation est élaboré à l'intérieur du cadre général fourni par le siège social (1D, 2C, 3A, 3C, 3D). Il s'avère toutefois plus difficile de passer d'une planification globale à une programmation plus précise. L'entreprise fera une telle opération en tenant compte de la situation dans les différentes unités de production. Le plan annuel de formation est généralement développé avec les chefs de production et les contremaîtres qui procèdent à une évaluation des besoins dans leurs unités. Il sera ensuite approuvé par le comité de gestion qui, quelques fois par année, discute des questions de ressources humaines. Les chefs de production supervisent cette évaluation des besoins de formation, conseillent à cette fin les contremaîtres et contribuent à la formation des formateurs.

¹ Cela est particulièrement évident dans la cas de la formation des formateurs et des pratiques du SFC chez 3A. Chez 3C et 3D, c'est la section de formation du département des ressources humaines qui intervient à ce niveau.

² « On a créé une direction des ressources humaines. (...) ça va être une année de mise en place, en ressources humaines. (...) une année de rattrapage. Les dossiers d'équité, les dossiers de suivi de formation, la loi du 1% et tout, jusqu'à date, tout a été fait de façon rapide, mais là, on va tout reprendre cette année, vu qu'on a créé un poste spécialisé. On va finir par avoir une charte interne de ressources humaines ». (Entreprise 2A).

« Nous on est dans une phase de petite enfance. Mais comme je vous dis ça ne veut pas dire qu'il ne s'en faisait pas avant, mais ce n'était pas organisé comme actuellement, (...) l'entreprise a toujours été ouverte, mais c'était peut-être pas encadré dans une politique avec des procédures et des standards pour tout le monde. La personne des ressources humaines nous a suggéré une politique de formation. C'est quoi nos objectifs, c'est quoi les procédures à suivre, (...). C'est une chose qu'on n'avait pas avant. Donc on vient de se formaliser un processus (...). La deuxième étape, on s'est dit c'est beau d'avoir une politique, c'est quoi nos besoins ? Qu'est-ce qu'on fait ? ». (Entreprise 2B).

³ Chez 2B, le nouveau directeur du département des ressources humaines résume ainsi l'opération d'élaboration du plan de formation : « On a fait une enquête à l'interne, département par département, pour déterminer c'était quoi la priorité de formation, on a alors identifié dix priorités de formation dans chacun des départements en leur demandant de les codifier de la plus importante jusqu'à la moins importante et qu'est-ce que cela implique dans l'organisation ». (Responsable des ressources humaines Entreprise 2B).

Ce n'est pas un hasard si ce travail de diagnostic des besoins de formation est beaucoup plus explicite dans les entreprises où la formation répond à des exigences strictes associées à la production. Dans le cas de la formation des cadres, pratiques plus institutionnalisées dans la plupart des 15 entreprises étudiées, la définition des besoins et la programmation de la formation font moins l'objet d'une révision constante.

Les facteurs externes influencent aussi la façon dont s'organise l'amont de la formation dans les entreprises. Certes toujours décisifs, ces facteurs varient selon les secteurs et engendrent des modes différents de diagnostics et de programmations de la formation. Dans le cas des commerces de détail, la concurrence vive que subissent certaines entreprises conduit à une transformation importante du rôle de vendeur en celui de conseiller, permettant à cette entreprise, par une bonification du rapport aux clients, d'y trouver un avantage comparatif. Nous avons observé cette tendance dans les deux commerces de détail spécialisés (1A et 1B). Cette valorisation des tâches et cette autonomisation de la fonction⁴ ont conduit ces deux entreprises à faire un nouveau diagnostic des besoins et à planifier autrement les formations prévues. La formation du vendeur devient alors stratégique; elle contribue à l'accroissement de la productivité de l'entreprise. La situation est bien différente dans les autres commerces de détail moins spécialisés et à plus grand volume. Le niveau plus faible de qualification des vendeurs, le roulement de personnel, la communication plus tenue entre le vendeur et le client et le volume de la clientèle à desservir tendent à réduire sinon négliger les demandes de formation et, de ce fait, tend à limiter la nécessité d'un diagnostic plus poussé des besoins et d'une planification de la formation qui sera donnée relativement rapidement, lors de l'embauche, par des « pairs ».⁵

Dans les entreprises de transformation alimentaire et de façon encore plus marquée dans le secteur biopharmaceutique, les exigences de qualité, la nécessité de l'observation stricte des bonnes pratiques de fabrication (BPF) – condition essentielle pour que ces

⁴ « Souvent on s'attend à ce qu'on émette notre opinion, ici on sollicite beaucoup notre opinion tout le temps. Ça fait que quand on ne nous sollicite pas, on dit : voyons, pourquoi ils ne nous ont pas sollicités cette fois-là ? » « C'est très ouvert (...) puis on travaille en équipe ». (Entreprise 1B, membre du personnel).

⁵ « C'est l'enfer entraîner quelqu'un quand il y a du monde comme il y en a ici. C'est effrayant ! (Entreprise 1D, un parrain).

entreprises obtiennent et maintiennent leur accréditation et donc leur permis d'exportation de leurs produits – transforment en profondeur la nature et modifient continuellement la demande de formation des opérateurs et du personnel qui les encadre. Les normes de qualité imposées de l'extérieur sont d'ailleurs à ce point déterminantes dans la définition des besoins de formation que l'on voit alors la responsabilité des activités de planification de la formation être transférées du département des ressources humaines vers des structures spéciales responsables des normes de qualité, qu'il s'agisse d'un bureau de la qualité ou autre structure similaire. Dans une entreprise du secteur de transformation alimentaire (2C), le chef de la qualité détermine lui-même les besoins de formation des différents employés sur les bonnes pratiques d'hygiène exigées par les normes HACCP. Dans certains cas, on a même mis sur pied, à cette fin, un centre spécial de développement de formation (3A). Le bureau de la conformité spécifie tous les besoins à travers un «plan des procédures», sorte de bible qui stipule les différents protocoles à maîtriser pour l'exécution conforme d'une tâche donnée. Sur cette base, par exemple, le Service pour la formation et la compétence de 3A planifie les formations à donner tant pour les nouveaux employés que pour les employés déjà à l'œuvre afin de corriger au fur et à mesure, des pratiques jugées insuffisantes.

Dans la plupart des entreprises de transformation alimentaire ou de biopharmaceutique, cette planification de la formation des opérateurs aux bonnes pratiques de production reliés aux normes de qualité se fait souvent en étroite relation avec les chefs de production et les contremaîtres qui, eux, négocient la libération de temps du personnel. Dans un certain nombre d'entreprises où le système de formation est plus développé, particulièrement dans les grandes entreprises de transformation alimentaire et dans l'ensemble des entreprises biopharmaceutiques, des sous-comités de formation reliée à la qualité ont été mis sur pied. Le contrôle de la participation à la formation est à ce point stricte que, dans plusieurs entreprises de ces deux secteurs, chaque employé aura un dossier où sont inscrites tant les formations à suivre que les formations suivies et approuvées par le formateur et le superviseur.⁶ Il existe même des entreprises (3B) où le travailleur formé doit signer des formulaires confirmant sa participation aux formations.

⁶ « Chacun des postes a une description de tâches et est donc rattaché à une évaluation de compétence. Ça veut dire qu'on a pour chacune des tâches (...) une évaluation qui est faite pour savoir si la personne est (...) junior,

Évidemment, l'organisation de l'amont de la formation varie énormément selon le type de personnel. La situation que nous venons de décrire quant aux opérateurs est fort différente de ce que nous observons lorsqu'il s'agit des cadres, des professionnels ou des vendeurs dans les entreprises de commerces de détail spécialisés. Dans toutes les entreprises, on constate une participation importante des cadres et des professionnels à des formations externes sélectionnées sur une base individuelle et pour lesquelles le personnel participant recevra un remboursement de frais encourus de scolarité. Dans le cas des cadres, c'est la haute direction de l'entreprise évidemment qui joue un rôle important dans la détermination des besoins de formation, en collaboration avec le personnel cadre, et cela, nous l'avons observé dans pratiquement toutes les entreprises, selon des modèles qui semblent de plus en plus standardisés en raison des propositions de plus en plus similaires provenant des bureaux de consultants externes et des institutions d'enseignement intervenant à ce niveau.

Une exception extrêmement intéressante a été observée dans une grande entreprise biopharmaceutique (3D). Insatisfaite de ces programmes préconçus de formation de cadres, l'entreprise expérimente une toute nouvelle approche centrée sur une conception renouvelée du mentorat. Dans cette entreprise, pour la formation des cadres et en particulier des jeunes cadres, un important travail de diagnostic des besoins est effectué, tant du côté des demandeurs de formation que des cadres plus expérimentés disposés à intervenir comme mentors. Par la suite, on analyse systématiquement des jonctions possibles mentors-mentorés, on organise des rencontres spéciales pour vérifier ces hypothèses et établir le choix définitif. La formation est alors planifiée de façon individualisée.

Quant à l'amont de la formation du personnel scientifique ou du personnel professionnel, l'organisation est fortement décentralisée. Plus particulièrement pour la formation technique ou scientifique, la responsabilité est laissée au chef de laboratoire ou au

intermédiaire ou senior. Si elle ne le maîtrise pas complètement, peut-être qu'il devrait y avoir plus de formations. Si elle le maîtrise complètement, pour nous, c'est presque rendu au stade de pouvoir le montrer à quelqu'un d'autre. À ce moment-là pas besoin d'autres formations ». (Entreprise 1A).
« Tous les postes de travail ont été évalués à partir de (plan de conformité à l'assurance qualité), il y a un curriculum qui est exigé (...) par poste de travail ». (Entreprise 3E, cadre).

chef immédiat de l'équipe de travail qui, avec le personnel, établit des plans individualisés de formation où se conjuguent des formations formelles, non formelles et informelles.⁷ Une distinction intéressante commence toutefois à émerger, dans le cas des professionnels et scientifiques, entre la formation technique ou spécialisée et la formation aux compétences transversales, dites « soft skills ». Dans le premier cas, le diagnostic et la décision sont décentralisés; c'est le supérieur immédiat qui approuve, comme nous le venons de le voir à propos de la formation prise à l'extérieur de l'entreprise. Dans le cas de la formation aux « soft skills », vu que les responsables immédiats sont moins familiers avec ces sujets transversaux et interdisciplinaires que les participants ont rarement abordés lors de leur formation initiale, c'est le service des ressources humaines qui reçoit les demandes, planifie et organise ces formations.⁸

La demande de formation dans une entreprise est une construction faite non seulement des exigences de l'organisation reliée à la transformation et aux conditions de production, mais aussi des aspirations, perceptions et contraintes des individus. Or, notre enquête montre que si l'expression de la demande externe, à savoir les exigences de production définies par l'entreprise, est un élément clé des processus observés de diagnostic de besoins et de planification de la formation; il en est autrement de la prise en compte des besoins et des attentes des différents personnels.⁹ Premier constat sans surprise, la participation des cadres et des professionnels à la construction de la demande de formation qui les concerne est beaucoup plus articulée que celle des opérateurs. Même à cet égard, la situation varie d'une entreprise à l'autre. Certaines entreprises, conscientes de l'impact positif que jouera l'adhésion volontaire du personnel à la formation, ont mis en place des mécanismes de participation : soit un comité de services à la clientèle ou de changements technologiques permettant d'aborder des questions de formation qui s'y rapportent (1D, 2A), soit un comité de gestion des ressources humaines (2C), soit un comité consultatif mixte à

⁷ Voir la section suivante 6.3.

⁸ Notons à cet égard l'intéressante recherche faite dans l'entreprise 3D par Nadine Sirois. Sirois, N., 1995, *L'autoformation comme stratégie de structuration des compétences professionnelles : une étude de cas dans l'industrie pharmaceutique*. Montréal : HEC, Mémoire de maîtrise.

⁹ Bélanger et Federighi, 2000, P. 117, 121-126, 130-132..

titre de mécanisme d'expression des plaintes (3A), ou même le projet de mise sur pied d'un comité paritaire de formation (3A).

Dans trois des cinq entreprises syndiquées que nous avons étudiées, des mécanismes ont été négociés permettant aux employés, via leur syndicat, de faire connaître et, au besoin, de négocier leurs demandes de formation. Chez 2C, la présence du syndicat facilite l'expression des demandes.¹⁰ Dans une autre entreprise (3C), cette préoccupation fait même l'objet d'un chapitre complet de la convention collective abordant les questions de la formation des formateurs, de la participation à des comités de définition des besoins et des conditions de libération de temps. La transformation récente de l'établissement 3B a même conduit le syndicat à jeter un cri d'alarme sur les besoins de formation des employés afin de leur permettre de répondre avec plus de facilité aux exigences des tâches alors transformées.¹¹ Toutefois, dans deux des cinq entreprises syndiquées, le syndicat semble n'intervenir d'aucune manière dans la définition des besoins de formation.

Si les mécanismes d'expression de la demande de formation du personnel sont généralement faibles, sinon absents, il n'en demeure pas moins que les contremaîtres, les gérants, les formateurs ou mentors, dans quelques entreprises, exercent un rôle informel de médiation – c'est le cas de plusieurs entreprises permettant une certaine remontée des besoins subjectifs de formation; c'est le cas des établissements 1A, 1B, 1D, 2C, 3A, 3C et 3D. Phénomène révélateur, dans un certain cas, la crise d'un changement technologique majeur mal introduit a d'abord créé une résistance passive, puis, suite à une réaction collective, a conduit la direction de l'entreprise (2A) à revoir le rythme d'insertion de la nouvelle

¹⁰ « De plusieurs façons, le syndicat suscite et traduit l'expression des demandes de formation des travailleurs. La présence de délégués syndicaux dans chaque département de l'usine permet à ceux-ci d'identifier des problèmes liés à l'application effective des normes de formation des travailleurs affectés à tel ou tel poste de travail, de planifier la situation avec ceux-ci au besoin, et d'en faire rapport dans les comités. À cet égard le syndicat joue un rôle de « chien de garde » des droits des travailleurs en matière de formation ». (Entreprise 2C, extrait du rapport remis à l'entreprise, p. 13).

¹¹ « On devrait avoir de meilleurs programmes et tout ça, on travaille tellement, tous, beaucoup (...) on ne voit pas (...) à mettre des programmes en place. Entre autres, il y a des lacunes au niveau de la formation (...). Écoutez on a besoin de formation, on a besoin de se faire guider mieux. Il y avait un cri d'alarme que les gens syndiqués nous ont fait part pour nous dire de faire quelque chose au niveau de la formation. » (Entreprise 3B, cadre de l'entreprise).

technologie envisagée au départ ainsi que le plan et le mode prévus de formation proposés par le consultant externe.

Quant à la reconnaissance des acquis et l'expérience professionnelle des employés, seulement deux entreprises en font explicitement mention. Une entreprise du secteur alimentaire (2C), dans le cadre de la formation des formateurs, tiendra compte du caractère particulier des expériences professionnelles de chacun des employés et en conséquence l'importance pour le formateur de tenir compte de ces différents acquis. Dans le second cas, une entreprise du secteur biopharmaceutique (3C) reconnaîtra l'expérience professionnelle de ses employés au point où elle a demandé à certains de ses employés, lors de l'introduction de nouveaux équipements, d'aller observer dans d'autres usines la façon dont on manipule ces nouveaux appareils et dont on a conçu la préparation des équipes de travail, afin de pouvoir solutionner au quotidien les différents problèmes qui pourront survenir. Cette entreprise fait d'ailleurs régulièrement appel à ses opérateurs pour élaborer une première version du matériel de formation,¹² qu'une firme externe, par la suite, polira et éditera.

Dans la plus petite entreprise étudiée (1E), l'ampleur de la formation tend à être limitée à des diagnostics informels et des décisions sommaires de la direction. Chez 1C, l'analyse des besoins se fait plutôt spontanément et procède d'aucune démarche organisée, sauf pour la préparation de la *journée annuelle de formation* confiée à un consultant externe. Dans une autre entreprise familiale en voie de transition (2E), la direction vient d'embaucher un responsable des ressources humaines, hésite à modifier les pratiques existantes d'embauche et d'encadrement du personnel d'exécution. Il y a même eu un incident, exceptionnel il est vrai, où on a demandé, dans les réponses à l'enquête sur les besoins de formation, de « déchirer » la dernière page où les employés exprimaient leurs besoins individuels de formation, car on craignait que cela crée des demandes trop importantes.

¹² « Je choisis toujours deux opérateurs sur le plancher et là, on s'assoit. Je leur dis qu'aujourd'hui on a un plan de match, il faudrait faire une aide à la tâche pour cette machine, comment va-t-on s'y prendre, avez-vous des idées ? Et là, les gens me mettent leurs idées sur papier et on travaille ensemble en équipe. Ce sont eux qui vont pondre leurs affaires. Je suis là pour les supporter seulement. Un coup terminé, on s'en va sur le plancher, on présente ça aux autres opérateurs qui sont cinq équipes, on est à peu près 125 dans notre département. Et je présente ça à tous les opérateurs en leur disant que ce sont leurs *chums* qui ont produit cela, pas moi ». (Entreprise 3C, un formateur)

Si l'organisation de l'amont de la formation commence à être plus structurée, elle demeure donc encore inégalement développée, non seulement selon les secteurs d'activité, le type de personnel ou le degré de prise en compte des aspirations individuelles, mais aussi quant à la reconnaissance des acquis des diverses expériences des employés.

6.2 Les activités en aval de la formation

Une intervention de formation peut être représentée comme un processus circulaire, démarrant par un diagnostic des besoins, puis une mise en rapport avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise, se concrétisant dans un programme de formation qui, une fois organisé et réalisé avec toute la logistique que cela implique, se complète par un suivi et une évaluation de tout le processus de façon à remonter au diagnostic des besoins du départ et à revoir la pertinence de la réponse-formation à la lumière du plan stratégique de l'entreprise et des attentes des individus. L'aval de la formation, resitué dans cette boucle de communication, est alors révélateur de l'ampleur du système de formation.

Kirkpatrick¹³ note à cet égard quatre niveaux d'évaluation : d'abord la réaction des participants quant à leur perception générale du programme ou à leur propre satisfaction, deuxièmement quant aux apprentissages réalisés, troisièmement quant aux changements suscités par cet apprentissage dans la pratique quotidienne, soit le transfert des compétences acquises dans le travail et la participation et, enfin, l'évaluation des résultats tangibles obtenus par cette intervention dans l'action productive même de l'entreprise, soit l'impact du programme sur la marche et le développement de l'organisation.

Certes le modèle de Kirkpatrick tend à négliger la dynamique entre la formation structurée et l'apprentissage située dans l'action (Lave et Wenger, 1991) et sous-estime, au quatrième niveau, les bénéfices de l'investissement en formation sur le déploiement d'une culture de formation intégrant les plans de carrière du personnel dans le développement

¹³ Kirkpatrick, D.L., 1994, *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

professionnel continu du personnel. Ce modèle nous fournit toutefois les principaux éléments pour différencier et interpréter les pratiques en aval de la formation (voir schéma 6.1). L'observation des pratiques d'évaluation nous permet ainsi d'inférer l'importance que l'établissement attribue à la formation dans sa vision stratégique et donc l'ampleur de son système de formation et d'apprentissage.

Schéma 6.1

Les quatre niveaux d'évaluation des pratiques de formation en entreprise

- Niveau 1 :** **Évaluation de la satisfaction,**
A-t-on « aimé » la formation?
- Niveau 2 :** **Évaluation des apprentissages réalisés,**
Quels sont les savoirs et techniques apprises, les attitudes modifiées?
- Niveau 3 :** **Évaluation des modifications de la pratique quotidienne et de la participation suite à la formation,**
Quels sont les changements observables dans la pratique quotidienne suite à la formation?
- Niveau 4 :** **Évaluation de l'impact de l'intervention sur l'organisation et l'atteinte de ses objectifs et sur l'instauration d'une culture de la formation**
Quelles sont les retombées du programme sur l'action de l'organisation? Quels sont les bénéfices de cet investissement en terme de productivité et d'amélioration de la qualité? L'intervention a-t-elle permis de modifier la culture de l'organisation quant au développement professionnel continu?

Schéma inspiré de Kirkpatrick, D.L. 1994, *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Quelles sont donc les activités de suivi et d'évaluation que nous avons observées dans les quinze entreprises? Comment celles-ci se positionnent en rapport aux types de pratiques d'évaluation que nous venons de définir? Le schéma 6.2 donne un premier aperçu de la situation.

Schéma 6.2

Le niveau des pratiques observées d'évaluation dans les quinze entreprises

Niveau d'évaluation	Commerce de détail	Transformation alimentaire	Bio-pharmaceutique
Sans aucune évaluation	1E		
1 ^{er} niveau d'évaluation : satisfaction	1C, 1D	2A	
2 ^e niveau d'évaluation : modification des compétences		2E	
3 ^e niveau d'évaluation : modification des pratiques	1A, 1B	2B, 2C, 2D	3A, 3B, 3C, 3E
4 ^e niveau d'évaluation : impact sur l'organisation			3D

Le premier constat général est que les pratiques d'évaluation demeurent relativement marginales dans l'ensemble des entreprises que nous avons étudiées. L'aval tout comme l'amont demeurent des dimensions sous-développées de la formation en entreprise. Donald L. Kirkpatrick a bien documenté le fait que si l'évaluation et le contrôle des résultats sont pratiques courantes dans les entreprises en matière de production et de vente, de telles pratiques deviennent beaucoup plus exceptionnelles lorsqu'il s'agit de formation. Une telle attitude philanthropique et une telle vision normative¹⁴ conduisant les acteurs à présumer que la formation produit en soi des résultats positifs.

¹⁴ « La formation est toujours une bonne affaire »; « cela peut pas nuire ».

Quant au niveau d'intervention des pratiques observées d'évaluation, une seule entreprise dans un seul de ses programmes, a procédé à une évaluation en profondeur de l'intervention, rejoignant les quatre niveaux. Il s'agit de l'entreprise 3D du secteur biopharmaceutique qui a tenu à faire évaluer aux quatre niveaux notés plus haut sa nouvelle approche de mentorat par un centre de recherche universitaire. Au terme, on entendait évaluer l'impact de nouveau programme sur la réorganisation en cours de sa gestion et de son renouvellement et ainsi vérifier les bénéfices de cet important investissement. Les entrevues auprès des supérieurs immédiats, des mentors et des mentorés sont les sources immédiates d'information pour cette opération d'évaluation du nouveau programme.

Le schéma 6.2 montre également une relation entre les pratiques d'évaluation et le type d'entreprises. Les pratiques d'évaluation des entreprises du secteur biopharmaceutique et à un moindre degré celles du secteur de la transformation alimentaire tendent à avoir plus d'ampleur et à indiquer une insertion plus profonde des activités de formation dans l'organisation. Ce schéma peut laisser entrevoir une avancée réelle des pratiques d'évaluation dans les quinze entreprises. Or, si autant d'entreprises se retrouvent à faire des évaluations de niveau 3, c'est tout particulièrement dans les secteurs de la transformation alimentaire et du bio pharmaceutique et en rapport à l'application de normes de production. Les principales pratiques organisées d'évaluation que nous constatons dans ces deux secteurs portent en grande majorité sur la formation des opérateurs aux normes de qualité afin de vérifier si les comportements « enseignés » sont pratiqués conformément aux exigences prescrites. Il s'agit avant tout de vérifier si les *bonnes pratiques de fabrication* sont observées par les opérateurs, une exigence devenue obligatoire pour permettre à l'entreprise d'obtenir et conserver son permis de distribution et d'exportation sur l'ensemble du continent et au plan mondial. On procède à un contrôle de type vérification fait à l'interne par le patron immédiat¹⁵ et le

¹⁵ L'entreprise 3E a mis sur pied un registre de la formation qui tient compte non seulement des tâches à remplir par l'employé et des procédures obligatoires pour les réaliser, mais aussi d'une grille d'évaluation où le formateur doit cocher, pour chacune des procédures prévues, si l'employé en est arrivé à des pratiques conformes ou non conformes. Une fois la fiche complétée et le tout « conforme », l'employé doit signer.

département de qualité¹⁶ et, à l'externe, par les inspecteurs gouvernementaux¹⁷; ce contrôle d'application des normes permettra, au besoin, d'exiger un retour à la formation pour fin de correction.¹⁸ Certaines entreprises, ayant déjà risqué de perdre leur permis, ont élaboré des procédures précises de contrôle et d'évaluation.¹⁹

Notons toutefois l'existence de l'évaluation de la formation des vendeurs sur la qualité du service pour deux entreprises plus spécialisées du secteur de commerce de détail (1A, 1B). Dans ces deux commerces spécialisés, le souci de voir à ce que les vendeurs réalisent cette bonification de leur rôle et acquièrent cette nouvelle qualification est relié à la nécessité de l'entreprise de se donner un avantage comparatif sur un marché très

¹⁶ Chez 3B, chaque employé a un dossier de formation où sont inscrites les formations suivies et approuvées par le formateur et le superviseur. « Côté entraînement, comme je l'ai dit, tout le monde doit être documenté quand ils font un entraînement. Il y a une feuille verte qui est générée et gardée dans le classeur alors qu'une copie est donnée aux ressources humaines. » Dans cette entreprise, suite à la formation, le formulaire signé par le formateur, le superviseur et le travailleur formé est retourné au département de qualité pour fins d'éventuelles vérifications par les organismes externes responsables de l'application des normes ou par les entreprises clientes.

¹⁷ « L'inspecteur est venu hier. Il nous a dit « Je veux voir le registre de formation pour tel employé (...) ». (Entreprise 3E).

¹⁸ « Il y a la santé-sécurité (...) et les bonnes pratiques de fabrication, très important aussi pour l'usine, parce que si tu n'es pas capable de vérifier ton produit, tu n'es pas un opérateur, et ça c'est clair. Si tu ne passes pas ton programme de qualité tu ne peux devenir opérateur. Santé-sécurité et assurance de qualité, ce sont deux points très importants (...) tu peux avoir des difficultés à opérer, ce n'est pas grave, on va te le montrer. » « Il y a une évaluation, la grille d'ensemble. On avait des objectifs, ce qu'on voulait avoir de lui, à la fin de la formation (...). C'est sûr qu'on ne peut pas avoir un opérateur top niveau après un mois. Alors, on s'est donné des objectifs : un opérateur capable d'alimenter la machine, la débloquer, partir la machine. On ne lui demandera pas de changer la table de codes demain, il n'a pas été formé pour ça. On a une grille et (...) il faut qu'il rencontre les objectifs. Après, le superviseur prend sa grille, une autre grille d'évaluation, et c'est lui qui calcule les points. C'est lui qui va juger (...). C'est la supervision qui décide, qui va juger de sortir l'opérateur qui a un problème. Mais en principe, les gens quand ils sortent de la formation, ici, après leur mois de formation, ils ont un test d'évaluation pratique à passer. S'ils ne passent pas l'évaluation pratique, Ils vont avoir deux semaines de formation supplémentaires. Ils vont passer une deuxième évaluation pratique. Après ça, on va l'envoyer sur la machine ; s'il ne passe pas les évaluations pratiques, cette personne va retourner à son ancienne job. Il y a une entente patronale-syndicale, c'est établi dans la convention collective. Il n'y a pas un opérateur, s'il n'a pas passé ses tests, qui va aller opérer la machine ». (Entreprise 3C).

¹⁹ Tout d'abord les travailleurs formés peuvent donner leur appréciation de la formation lorsque les formateurs certifiés en font la demande, le Service pour la formation et la compétence ayant préparé un formulaire à cet effet. Mais cette procédure n'est pas obligatoire. Ensuite il y a une évaluation plus standardisée et formalisée. Elle a été mise au point par le SFC et s'effectue en trois étapes. La première étape consiste en une vérification par le formateur certifié des aspects théoriques des procédures de travail et cela grâce à un questionnaire écrit. La deuxième étape sert à évaluer l'application des procédures par l'observation du travailleur sur son poste de travail, et cela en fonction de critères préétablis inscrits dans la trousse de formation, les résultats sont aussi consignés dans des formulaires appropriés. Il y a enfin une troisième étape qui consiste en une évaluation globale de la performance individuelle de l'employé à la tâche suite à la formation reçue. Cette évaluation est réalisée par le superviseur sur la recommandation du formateur. Suite à cette étape, si elle a été réussie, on procède à une « relâche autonome » qui autorise le travailleur à exécuter sans supervision d'un formateur les tâches assignées. (Extrait du rapport à l'entreprise 3A).

concurrentiel. Un de ces commerces a même engagé, à cette fin, une firme de consultants qui envoie des pseudo-clients pour vérifier l'application des apprentissages dans la pratique quotidienne du vendeur.²⁰

Bien sûr plusieurs entreprises procèdent à une évaluation du personnel, laquelle permet d'induire un certain nombre de besoins de formation,²¹ mais c'est une tout autre chose. Certaines entreprises font aussi un suivi de la formation et tiennent un fichier où est notée la participation de chaque employé aux diverses formations. C'est le cas des entreprises 1D, 2C, 3B,²² 3C, 3D et 3E. Il faut dire que certains bureaux de contrôle de qualité utilisent cette méthode afin de vérifier que la formation à la qualité a bien été réalisée. C'est même là, pour certains bureaux gouvernementaux de contrôle de la qualité, un indicateur retenu dans leur travail d'inspection.

Dans aucun des cas toutefois, sauf dans l'entreprise 3D, les pratiques d'évaluation débouchent sur une évaluation comme telle du programme. Il est certes normal que des entreprises, qui risquent de perdre leur accréditation pour exporter soit des biens alimentaires soit des produits pharmaceutiques, soient entraînées à développer une évaluation dans une logique de contrôle de conformité. Mais prolonger plus loin et plus largement l'approche de rétroaction des interventions de formation et cela à plusieurs niveaux, et ultimement au niveau même de la poursuite des objectifs de l'entreprise et de son plan stratégique, demeure encore tout à fait exceptionnel.

²⁰ « On fait faire par la firme qui fait nos formations sur le service à la clientèle l'évaluation du service qu'on offre. Elle nous envoie des clients (...), donc des gens, on ne sait pas avec qui on fait affaire, ils peuvent venir n'importe quand dans n'importe quelle succursale, et ils se présentent comme étant un consommateur qui veut acheter une paire de bottes de randonnée ou un vêtement, etc. Et ces gens-là évaluent le service, la qualité du service, la rapidité, est-ce qu'on a respecté toutes les étapes. Puis on a des moyennes qui varient entre 80 et 90, ce qui est très bon dans ce jargon-là, à partir du moment où tu as plus de 75 ». (Entreprise 1B).

²¹ « Il y a autour d'une trentaine de questions dans l'évaluation. C'a été fait (...) par une personne externe qui nous a aidés aux ressources humaines. Chaque employé est rencontré au moins une fois l'an pour une évaluation. Puis en même temps, ça nous donne la chance de discuter avec lui. C'est lui qui identifie les domaines où il se sent moins à l'aise et où il aimerait avoir un complément de formation. Ce qu'on lui donne à lui seul, parce que c'est la seule personne (...). (Entreprise 1B).

²² « Le formateur, le superviseur ou la personne désignée par les responsables de département et le travailleur formé signent les formulaires appropriés qui seront par la suite retournés au département de qualité pour fin d'affichage et d'éventuelles vérifications par le responsable des normes et par les entreprises clientes ». (Entreprise 3B)

Certaines pratiques non programmées d'évaluation commencent toutefois à émerger sous forme de rencontres régulières des départements,²³ des gestionnaires,²⁴ des mentors, des coachs, des travailleurs formateurs. On y fait part des besoins entendus, des commentaires reçus, d'améliorations constatées dans l'action productive.²⁵ Certains comités de service à la clientèle dans le premier secteur et de contrôle de la qualité, dans les deux autres, discutent irrégulièrement des effets de la formation et font connaître leur propre appréciation de la réalisation des objectifs. Dans le cadre du contrôle de participation à la formation, on fait remplir et signer des formulaires par l'employé où un espace est fait pour permettre au personnel de consigner certains commentaires qui parfois sont utilisées (3B). Le coach peut également, sans que cela soit formalisé ou repose sur des critères précis, poser un jugement d'appréciation et le communiquer informellement au service des ressources humaines (1C).

Ces pratiques encore rudimentaires pourront éventuellement être systématisées et conduire à des approches plus intégrées d'évaluation de la formation. On peut trouver un autre indice de changement possible dans la façon dont certaines entreprises du secteur biopharmaceutique (3A, 3D et 3E) commencent à faire le suivi du plan de formation et de développement professionnel des scientifiques et des professionnels : le supérieur immédiat ou le chef de laboratoire est amené à élaborer avec chaque membre de son équipe un plan de perfectionnement dans une perspective de plan de carrière. Le personnel est évalué non seulement à partir de leurs compétences mais aussi de leur contribution à l'innovation dans l'organisation. Cette évaluation coopérative conduit à une reconnaissance et éventuellement à un réajustement salarial.

²³ « Il y a des rencontres régulières à l'intérieur de chacun des départements où les managers, les superviseurs discutent de ce qui se passent dans le département, de ce qui s'en vient, des problèmes qui sont survenus. En fait à chaque fois qu'il y a une irrégularité, une erreur ou quelque chose qui n'est pas faite de la façon qu'on aurait dû faire, il y a un rapport écrit qui est produit, il y a des mesures correctrices qui sont listées ». (Entreprise 3B).

²⁴ « Moi je voulais avoir une évaluation ici (pour) les quatre semaines de formation. Bon bien, de semaine en semaine, comment ça va, est-ce que ça va bien, moins bien, les gars ont-ils de la misère ou pas, l'apprentissage est-il classé moyen. Je veux savoir pourquoi. Si ça va bien, ce n'est pas nécessaire que je sache, ça va bien! Mais si ça va moyen ou moins bien, je veux savoir pourquoi ». (Directeur de la production, entreprise 2D).

²⁵ « On la fait tous l'évaluation, mais elle est faite à l'œil et elle est faite plutôt par une vue d'ensemble et non pas par des critères précis (...) c'est vraiment une vue d'ensemble. On ne regarde pas encore le nombre d'erreurs qu'il fait, le nombre de commandes qu'il prépare, on regarde en gros son travail. Oui il y a une évaluation qui est faite et habituellement on sait au bout de deux mois si oui ou non la personne est apte à faire le travail » (entreprise 2B).

La situation se pose tout à fait différemment pour les travailleurs peu qualifiés. Pour ces derniers, nous n'avons décelé aucun mécanisme institutionnalisé de rétroaction, au point tel que, dans deux entreprises syndiquées, les syndicats sont intervenus soit pour revendiquer un droit de regard de l'employé sur une évaluation trop centralisée autour du directeur de production (2D), soit pour s'assurer, lorsqu'il y aura un contrôle d'application des bonnes pratiques de fabrication, que l'on donne à l'employé l'occasion de reprendre deux fois plutôt que de l'exclure dès qu'il y aura une répétition d'erreur.²⁶

Nous avons débuté cette section sur les pratiques d'évaluation en soulignant que ces dernières constituent un indicateur révélateur du degré d'insertion de la formation dans les stratégies d'amélioration de l'action productive de l'entreprise et dans l'émergence d'une culture de développement professionnel continu du personnel, typique de l'*organisation apprenante*. Nous avons constaté, dans les secteurs de la transformation alimentaire et de la biopharmaceutique, un premier pallier d'insertion des pratiques de formation dans les stratégies d'amélioration de l'action productive de l'entreprise; le contrôle de qualité imposé par les normes gouvernementales conduit à une évaluation serrée de la formation et de la mise en pratique des procédures et protocoles prévus. Toutefois la marge de manœuvre, à cet égard, est faible. Le risque de perdre le permis d'exporter et de ternir l'image de l'entreprise, image extrêmement importante pour le consommateur et donc pour le succès économique de l'entreprise, tend à limiter l'évaluation à un contrôle immédiat de l'application des normes.

Il y a là un frein au développement de stratégies larges et intégrées d'évaluation et, ultimement, de formation dans l'entreprise. De toutes les pratiques et formes de formation dans l'entreprise, pratiquement seules les formations reliées à la conformité des opérateurs aux normes imposées par les exigences externes de bonnes pratiques de fabrication font l'objet d'une évaluation systématique. Et encore, cette évaluation vise plus à répéter au besoin l'intervention de formation qu'à introduire une communication circulaire, de façon à ce que les interventions de formation puissent, de façon continue, se réajuster en fonction

²⁶ Jusqu'à maintenant, ceux qui échouaient le test d'Agriculture Canada étaient condamnés à ne jamais travailler à la détection. Cependant, le syndicat regarde présentement la possibilité, avec Agriculture Canada, de donner une deuxième chance à ceux qui ont échoué le test une première fois ». (Entreprise 2C).

d'une meilleure atteinte des objectifs. Ces évaluations sous forme de contrôle de présences, de tenue de registres de participation, de contrôle régulier de l'application des normes pour déceler les déviations et exiger un retour à la formation, ne pourront longtemps demeurer limitées à l'évaluation de la conformité des formés, D'ailleurs, des actions informelles montrent déjà que les évaluations peuvent également devenir des outils de rétroaction de l'intervention afin d'en améliorer les approches et les conditions de réalisation. De même la dimension de développement professionnel et donc d'une évaluation en fonction d'une réalisation à long terme des objectifs tant organisationnels qu'individuels commence, bien que dans des formes encore très peu articulées, à apparaître dans les pratiques d'évaluation de certaines entreprises (3C, 3D).

L'aval de la formation va au-delà de l'évaluation. Des actions de suivi permettent un meilleur transfert dans la pratique ainsi qu'une reproduction élargie, dans les équipes de travail, des effets de formations réalisées par certains de ses membres. Ici également, nous constatons que la priorité est accordée au suivi de la formation aux *Bonnes pratiques de fabrication* chez les opérateurs. Faute d'une intégration stricte des pratiques apprises, on répétera l'intervention et on ira même jusqu'à muter l'employé qui « n'arrive pas à apprendre et à appliquer ». Des pratiques de suivi sont aussi observées chez les professionnels et les scientifiques dans les entreprises à haute intensité de savoir. Ces personnes qualifiées sont parfois appelées à développer avec leur supérieur immédiat un plan individuel de formation relié à un plan de carrière, Dans ces plans de progression professionnelle, interviendront à la fois des participations à des formations structurées et des supports à une autoformation continue, comme on le verra dans la section 6.3.

Dans le secteur de commerce de détail, les activités de suivi sont moins habituelles. Le cas de la formation assurée par les fournisseurs sur les nouveaux produits est révélateur. Ce type de formation, fréquent dans ces entreprises, prend une signification toute particulière. Dans trois commerces de détail, la formation telle que proposée par le fournisseur tend à être reçue sans réplique. Dans les deux commerces spécialisés, la transformation du rôle de vendeur en celui de conseiller, d'une part, et, d'autre part, la recherche par l'entreprise d'une personnalisation du rapport aux clients et d'un meilleur

service-conseil ont conduit à une des pratiques régulières de révision de la formation des fournisseurs qui est désormais suivie par des discussions internes afin d'être en mesure de mieux évaluer le produit eu égard aux attentes de leurs clientèles spécialisées.

L'expérience intensive menée dans une entreprise pharmaceutique à propos d'un nouveau programme, celui du mentorat où le suivi de la formation, assuré par le département des ressources humaines et son service de formation, vise non seulement à prolonger l'apprentissage initié dans le cadre de ce «matching» mais aussi, de façon plus large, à repenser et généraliser l'ensemble de cette nouvelle forme d'autoformation assistée.²⁷

6.3 La prise en compte de l'apprentissage informel dans l'entreprise

Les activités structurées de formation dans l'entreprise ne constituent qu'une partie de l'ensemble de la réalité de la formation. Sous cette partie visible de l'iceberg (Levingston, 2003), existe toute une série d'apprentissages informels et d'autoformations collectives ou individuelles. Dans quelle mesure les entreprises reconnaissent-elles et tiennent-elles compte de cette réalité? Quelles en sont les caractéristiques et la spécificité par rapport aux différents objectifs et contenus d'apprentissage? Comment les entreprises appuient-elles ces activités informelles? Enfin comment s'articule dans les différentes entreprises la formation structurée et ces modes informels de perfectionnement?

La question n'est pas de savoir s'il y a dans ces entreprises des apprentissages informels. Il est évident que les différents personnels d'une entreprise structurent, développent, mobilisent leurs compétences dans le jeu même de leur participation à l'activité de l'entreprise sur leur poste et dans leur équipe de travail. La question est plutôt de savoir si l'entreprise reconnaît cette réalité «tacite» et si elle en tient compte dans l'ensemble de sa stratégie de formation.

²⁷ Voir les travaux de Philippe Carré (1992) et l'ouvrage de R. Foucher (2000) sur la l'autoformation assistée et ceux de Renée Houde (1996) sur le mentorat.

Schéma 6.3

Support à l'apprentissage informel

Appui aux pratiques d'apprentissage informel	Commerces de détail	transformation alimentaire	biopharmaceutiques
1. Place à l'initiative	1A, 1B	2A, 2E	3B, 3C, 3D, 3E
2. Utilisation de sources documentaires	1B, 1D		3A, 3B, 3C, 3D, 3E
3. Session de discussion – consultation	1B, 1C		3C, 3D
4. Rencontres d'information	1A, 1B, 1D	2B, 2C, 2D	3C, 3D
5. Plans de développement personnel			3A, 3B, 3D, 3E
6. Diffusion du savoir-faire	1D	2B, 2C, 2D	3A, 3B, 3C, 3D, 3E

À travers les entrevues du personnel d'encadrement et des employés, nous avons dégagé six types différents de pratiques de support à l'apprentissage informel. Il y a d'abord la place faite ou laissée à l'initiative dans certaines entreprises. Ainsi dans l'entreprise 1B, on encourage le personnel vendeur à expérimenter l'équipement et le matériel pour devenir de meilleurs conseillers et, dans l'entreprise 1A, on organise des concours pour souligner l'esprit d'initiative des employés. Une autre entreprise (3C) enverra des opérateurs observer à l'étranger comment fonctionnent les nouveaux équipements que l'on prévoit introduire dans l'usine. À leur retour, ces employés feront rapport aux autres membres de leur équipe de travail et discuteront avec eux des modes de fonctionnement et des problèmes anticipés lors de l'implantation des nouveaux équipements.

Les pratiques les plus courantes de reconnaissance et de prise en compte de l'apprentissage informel dans les entreprises sont les appuis techniques donnés aux employés pour avoir accès à l'information et à la documentation sous la forme de fascicules, de CD-ROM ou d'accès à Internet. Ce support est beaucoup plus structuré dans le cadre bio pharmaceutique où il prend la forme de centres de documentation et de diffusion ainsi que d'allocation de temps pour ce faire. Nous constatons des appuis similaires aux pratiques individuelles de mise à jour des informations sur les nouveaux produits dans les commerces spécialisés (1A et 1B).

Nous avons aussi noté la mise en place de mécanismes de discussion et de consultation des employés, allant de la traditionnelle boîte de suggestions à des séances hebdomadaires ou mensuelles de consultation à différents niveaux de l'entreprise, en passant par la participation des employés à des comités de santé et sécurité, de service à la clientèle, d'introduction de nouvelles technologies, etc. Il y a aussi une prise en compte, à l'embauche, de l'expérience professionnelle des personnels plus spécialisés, mais aussi, dans toutes les entreprises qui optent pour des formes de mentorat, une reconnaissance des apprentissages cumulés des travailleurs formateurs qui sont précisément sélectionnés sur la base de leur expertise et leur expérience professionnelle.

Le développement de plans individuels de carrière et donc d'un plan de développement personnel, n'est observable qu'au sein du personnel professionnel et scientifique du secteur bio pharmaceutique. Enfin partout où on a mis en place des formes de « coaching » ou de mentorat, il y a là inévitablement des procédés de transfert informel de savoirs et de savoir-faire, bref une reconnaissance, dans les faits, de pratiques d'inter apprentissage entre pairs sur les « trucs du métier ». Le journal d'entreprise ou le bulletin d'entreprise est aussi une pratique remarquée dans certains établissements (1A, 1B, 1C, 2D, 2E).

Le fait également pour l'entreprise et son personnel d'encadrement de tenir plus ou moins compte de la variété des façons de procéder sur un poste de travail peut traduire un encouragement plus ou moins grand à l'apprentissage informel. Nous avons fait ce constat

dans certaines unités de travail des entreprises 2C et 2D qui reconnaissent la complexité technique de certaines tâches, comme l'affilage des couteaux, et prennent en compte les façons différentes de procéder (Chatigny, 2002; Vézina, 2002). Nous avons pu remarquer le même phénomène dans d'autres entreprises où des travailleurs ont réussi à inventer leurs propres moyens de mémorisation des codes de classification des produits et de gestion des inventaires (2B). S'en tenir à la tâche exigée et oublier la tension entre les gestes prescrits et la pratique réelle constituent peut-être le refus le plus subtil mais en même temps le plus profond de l'apprentissage informel (Teiger, 1996).²⁸ La présente enquête ne nous a pas permis d'explorer plus à fond cette réalité informelle et moins visible de l'apprentissage, une réalité pourtant présente même dans les postes de travail caractérisés par des opérations répétitives.

Quels sont les facteurs qui favorisent une reconnaissance par l'entreprise de l'apprentissage informel et l'organisation d'un appui à ces formations invisibles? On peut analyser, du point de vue de la psychologie sociale, la genèse des comportements d'apprentissage informel et autodirigé qui apparaissent alors comme le résultat d'une rencontre entre des facteurs de personnalité et d'attitude liés à l'itinéraire individuel d'une part, et d'autre part, à des événements ou des circonstances survenus dans l'environnement social et éducatif de l'histoire du sujet à des moments précis (Meignant, 1995). Ces itinéraires individuels, tout comme les environnements sociaux, ne peuvent toutefois être saisis que dans leur contexte. Quelles sont, en fait, ces conditions ou facteurs qui favorisent ou freinent le développement d'attitudes liées à une biographie éducative active, ou encore l'émergence d'événements incitatifs à l'apprentissage autodirigé?

Dans nos quinze entreprises nous avons pu déceler différents facteurs, et d'abord le type d'organisation du travail. Dans les secteurs davantage reliés à l'économie du savoir, l'entreprise a tout intérêt à donner son appui à l'inter apprentissage entre collègues, ce que nous observons dans le schéma 6.3 aux six paliers des différentes pratiques d'appui à

²⁸ Voir aussi le numéro spécial de *Relations industrielles* : « Ergonomie, formation et transformation des milieux de travail », volume 56, numéro 3, 2001

l'apprentissage informel. L'organisation même du travail, là où la tâche elle-même est faite d'exécutions variées, d'apprentissages et d'innovations, facilite la formation de projet d'autoformation. Est-ce à dire que l'organisation du travail dans la production industrielle, soit du secteur pharmaceutique, soit du secteur de la transformation alimentaire ou même dans la majorité des commerces de détail moins spécialisés, freine le développement de l'apprentissage informel? Pas nécessairement, car, même dans ces secteurs de production peu spécialisée, nous avons observé quelques entreprises (2B, 2C, 2D et les secteurs de production de 3A et 3C) offrant des supports à l'apprentissage informel. On reconnaît la contribution des employés, même dans un travail répétitif, pour la solution de problèmes imprévus, pour l'amélioration des protocoles de production. Il en est de même dans certains établissements qui, à l'occasion de crises particulières, ont eu recours à une participation inusitée plus active des employés. Les difficultés de planifier des formations structurées, là où le nombre d'employés est insuffisant et où les horaires variés ne le permettent pas, conduit ces établissements à appuyer l'autoformation.

Toutefois, si, d'un côté, la transformation de la production industrielle due à une demande accrue pour une différenciation des produits, à une digitalisation des appareils de production, à la mutation du travail en chaîne vers une rotation des postes et le travail en équipe, produit un contexte favorable à la reconnaissance de la dimension réflexive du travail, la contrainte énorme de conformité aux normes de qualité gouvernementales freine cette ouverture dans plusieurs entreprises. L'introduction difficile de la rotation des tâches dans le travail à la chaîne est significative à cet égard. Trois des cinq entreprises du secteur de transformation alimentaire (2C, 2D et 2E) encouragent une telle rotation. Il y a même une entreprise qui a remercié un de ses contremaîtres qui, vraisemblablement pour mieux garder le contrôle en limitant le transfert des qualifications, empêchait toute possibilité de rotation²⁹.

La pratique de plus en plus répandue de faire appel aux employés de production pour devenir formateurs ou mentors a conduit plusieurs entreprises, à cause de la difficulté de la

²⁹ C'est lorsque le chef d'équipe est allé en vacances et que la direction de l'entreprise a vu l'impact de la mise en place de la rotation des tâches sur les échanges entre les employés et leur participation à la solution de problèmes.

sélection des employés et aussi suite à l'évaluation de leur travail de formation, à reconnaître l'importance de l'expérience et de l'autoformation. L'exemple de l'entreprise 2C est révélateur à cet égard. Dans cet établissement on utilise les employés à la fois comme formateurs généraux et comme formateurs techniques. Or ces formateurs sont sélectionnés non pas en fonction de leur ancienneté, mais de leur expérience, de leurs compétences en terme de communication et de capacité d'interaction, et de la vision générale qu'ils ont des activités productives de l'entreprise. Ils reçoivent alors une formation pour mieux les outiller à décrire les tâches et surtout à entrer en relation avec l'employé avec qui ils devront développer un rapport de mentorat. Cette nouvelle pratique introduit dans l'entreprise une vision différente de la formation qui reconnaît autant les acquis des expériences antérieures d'un sujet que les effets positifs du développement des transferts horizontaux des compétences.

Les différents types de contenu de formation conditionnent aussi l'apprentissage informel et, en conséquence, le support de l'entreprise. Il y a des compétences et des expériences qui ne font pas partie, et peut-être ne peuvent pas faire partie, du curriculum de formation structurée. L'expérimentation d'un système financier³⁰ ou d'un type d'équipement, la connaissance cumulée par expérience du marché particulier de l'entreprise permettant de mieux planifier quotidiennement les livraisons (2B), la perception de la possibilité d'un bris de machine, la connaissance du vocabulaire particulier de tel corps de métier ou de telle entreprise pour nommer les équipements, les produits et les façons de faire, sont autant de compétences non codées, non transférées par la formation structurée et autant de savoirs non institutionnalisés et pourtant stratégiques dans l'action productive quotidienne.

C'est ainsi, dans la perception des lacunes de la formation offertes et dans le développement de voies nouvelles de qualification que se transforment les demandes de formation.

³⁰ *«J'avais déjà fait des implantations de systèmes (financiers) ailleurs (...) Donc j'avais de l'expérience d'implantation. Cela était une partie des raisons pourquoi ils m'ont engagé dans la mesure où j'avais déjà un peu cette expertise, puis j'étais responsable de monter un système financier (...)»* (Entreprise 2A)

Chapitre 7 – La transformation de la demande et les logiques de formation

À quelles demandes diverses les activités de formation décrites plus haut répondent-elles ? Dans quel sens va la transformation de la demande et des logiques de formation dans les entreprises ?

7.1 La transformation de la demande de formation

La formation dans les entreprises s'est traditionnellement développée comme une réponse à un problème particulier, la plupart du temps, à la suite de l'introduction d'un système de gestion ou d'exploitation, ou comme un appui à des demandes individualisées de formations suivies à l'externe.

La demande la plus fréquente de formation dans les entreprises demeure la formation à l'embauche. Cette formation se révèle en pleine transformation. La pratique courante d'introduction rapide de l'employé, accompagnée d'une visite tout aussi rapide de l'usine et d'une série de consignes techniques avant l'occupation du poste de travail, fait place maintenant à une systématisation et à une intensification des activités de formation à l'embauche. Toutes les entreprises sauf deux (1C et 1E) ont, au cours des dernières années, introduit un programme articulé de formation des nouveaux employés. Ce programme est constitué à la fois d'une introduction générale à l'entreprise, d'une sensibilisation aux normes de santé et sécurité et, surtout, d'une formation technique donnée, dans la majorité des cas, par des mentors, des coaches et des travailleurs formateurs¹. Parmi ces 13 entreprises, 6 (1D, 2C, 2D, 3A, 3C, 3D) ont mis sur pied des programmes particuliers pour former leurs travailleurs formateurs, pour leur donner des outils particuliers afin de mieux accomplir leur

¹ « Habituellement ce qu'on va faire, c'est que la nouvelle personne va être [confiée à] X [gérant adjoint] qui, lui, va passer à travers les différents rayons avec cette personne, pour lui donner la formation nécessaire. Et ça dure plusieurs jours. [...]. Ce que la personne va faire souvent, c'est qu'elle va se mettre tout simplement à côté d'un conseiller d'expérience, puis elle va regarder comment il fonctionne, comment il va aborder le client, qu'est-ce qu'il va lui suggérer pour tel type d'activité [...]. On va continuer, par la suite, avec une formation technique dans le rayon où l'employé a été embauché ». (Entrevue, entreprise 1B).

travail de formation. Certaines entreprises vont même jusqu'à former des travailleurs formateurs pour la formation générale et d'autres pour la formation technique (2C). Ce sont les exigences de santé sécurité, de contrôle de qualité, d'application des nouvelles pratiques de production, ainsi qu'un besoin de fidélisation du personnel qui ont conduit à de telles pratiques. Garder ses employés malgré un travail souvent difficile est en effet l'un des grands défis auquel l'usine 2C fait face actuellement. Selon la direction, les nouvelles mesures de formation à l'embauche en matière de santé sécurité et de formation à la tâche ont permis de faire passer, en quelques années seulement, le taux de roulement du personnel de 42 à 17 %. C'est un diagnostic semblable qui a conduit aussi l'établissement 1D à intensifier la formation des nouveaux employés.

La formation des cadres et des scientifiques, qui a fait l'objet d'un développement important au cours des trois dernières décennies, est devenue une pratique normalisée dans l'entreprise. Elle est principalement organisée autour de deux pôles : un certain nombre de formations aux grandes compétences de base de la gestion, formation donnée par des agents externes, et un système d'appui aux individus qui veulent poursuivre leur développement personnel de gestionnaire grâce à des participations externes. Or, nous voyons là certains indices d'une tendance vers un élargissement de la demande de formation tant des cadres que des professionnels et scientifiques. Du côté des cadres, la nécessité de réformer les modes de gestion et de préparer la relève conduit à des stratégies plus endogènes axées sur un mentorat continu et intensif auquel viennent se greffer des formations complémentaires suivies à l'externe ou offertes par des firmes spécialisées. Chez les scientifiques, la modification de l'organisation du travail vers des équipes pluridisciplinaires formées autour de mandats délimités dans le temps fait surgir une nouvelle demande éducative pour la maîtrise de compétences non seulement scientifiques et techniques, mais aussi transversales comme la capacité de travail en équipe, la résolution de problèmes, la capacité de planification des tâches, etc. Or, ces savoirs et savoir-faire non standardisés font rarement partie des programmes de formation initiale de ces professionnels et de ces scientifiques (Sirois, 1995, p. 129ss). Ces nouvelles formes d'organisation du travail en laboratoire, qui prennent l'allure de groupes de recherche organisés autour d'un projet précis, contribuent à transformer la demande éducative.

Bien que la formation ait toujours fait partie des pratiques des grandes et moyennes entreprises, la demande de formation en cours d'emploi est en voie de s'intensifier. La description des 15 portraits de la formation dans l'entreprise en est une démonstration évidente. Les exigences de contrôle de qualité pour l'exportation, la transformation rapide des équipements, l'introduction d'appareils numérisés, les exigences de mises à jour constantes en fonction de la transformation des produits à commercialiser dans le secteur du commerce de détail ou des appareils de production, tous ces changements tendent à faire de la formation une activité et une fonction régulière dans presque toutes les entreprises étudiées, même si dans certaines cas (1C, 1E, 2B et 2E), ces activités commencent à peine à être systématisées.

Dans le commerce de détail, la demande éducative provient soit des exigences d'un commerce spécialisé (1A ou 1B) ou encore de la nécessité de fidéliser le personnel et de freiner un roulement trop intense. Dans les entreprises de transformation alimentaire et dans le secteur biopharmaceutique, l'un des principaux facteurs d'intensification de la demande en cours d'emploi est très certainement l'obtention ou la conservation du permis d'exportation des produits, lequel est lié à l'observation stricte de normes de sécurité et de bonnes pratiques de fabrication². Le développement de ces entreprises dépend en grande partie de leur attitude à respecter des normes de fabrication strictes, imposées par les instances gouvernementales ou par certains clients importants. La production est alors soumise aux inspections des organismes de surveillance. La vente des produits dépend de l'observation des normes³.

Dans certaines entreprises, on commence à se demander si cette formation immédiate à la conformité constitue le meilleur moyen de s'assurer du respect des normes par les

² « Chaque fois qu'on émet une nouvelle procédure ou qu'on révisé une procédure, il faut que le personnel soit formé ». (3E) « La formation est importante pour s'assurer que les travailleurs font les tâches correctement. Il faut souvent maintenir les actifs et s'assurer qu'il n'y a aucune contamination pour qu'ils comprennent les choses correctement ». (2D)

³ Du document des normes du ministère fédéral de la Santé sur les bonnes pratiques de fabrication dans le secteur pharmaceutique, article 2.8 : « Le personnel doit recevoir initialement, puis de façon répétée, une formation comprenant les aspects théoriques et pratiques du concept d'assurance de la qualité et des bonnes pratiques de fabrication ».

Article 2.9 : « (...) les procès-verbaux des séances de formation doivent être conservés ».

C02.006 article 4.1, article 4.4 : « Les activités de formation sont consignées dans les dossiers ».

employés. Cette stratégie éducative rigide qui vise une stricte observance du travail prescrit constitue un défi important, étant donné les exigences de flexibilité interne liées aux nouveaux systèmes de rotation et de travail en équipe, la préparation à l'imprévu, la prise en compte des contextes et expériences particulières. Plusieurs entreprises sont confrontées à ce problème, bien qu'on ne voie pas encore de stratégies validées pour y répondre. On reconnaît que plus l'employé comprendra les raisons d'être de l'application des bonnes pratiques de fabrication, plus il sera en mesure de les mettre en pratique et de contribuer à la résolution des problèmes que la mise en place de ces normes risque de poser.

Il est clair toutefois que l'on assiste, aussi dans les unités de production, à un processus d'élargissement des demandes de formation, et cela, à plusieurs égards. «Il y a d'abord, affirme un cadre de 3B, des choses sur lesquelles on doit former les gens, qui diffèrent des procédures et des recettes. Il faut leur donner des notions de microbiologie par exemple : c'est quoi une contamination, c'est quoi une technique aseptique, comment faire le *set-up* d'un équipement dans le secteur stérile ». Dans l'entreprise 3E, lors de l'évaluation des besoins de formation, plusieurs employés ont mentionné la gestion du stress et la formation personnelle aux données de base de la santé alimentaire. D'autres entreprises ont davantage intégré dans leur analyse de la demande éducative ce que certains (inaudible) appellent le «donnant, donnant » (entreprise 1A), c'est-à-dire la prise en compte, dans une demande éducative non seulement des exigences de l'organisation, mais aussi des attentes et aspirations des individus⁴. Les compétences non standardisées et non techniques deviennent aussi importantes sur le plan de la production, pour permettre aux équipes de travail de mieux analyser les difficultés d'introduction des nouveaux équipements et de résoudre les problèmes (3C). Le profil recherché des employés formateurs, fonction maintenant reconnue dans presque la moitié des entreprises analysées, exige une redéfinition des demandes éducatives où s'articulent de plus en plus les savoirs techniques et ces nouvelles compétences.

⁴ « Pour nous, c'est bien important et en même temps, je pense que ça donne la chance aussi à tout le monde de grandir. Chez nous, aussi, il y a beaucoup de monde qui travaillent ici, qui sont de passage parce que ce sont des professionnels. Alors, dans le fond, ils viennent ici pour continuer d'apprendre. Dans la clientèle ici, il y a des artisans professionnels qui ont des contacts entre eux et des fois, ils finissent par partir parce qu'ils ont suffisamment de contacts avec d'autres professionnels comme eux. Nous, ça ne nous dérange pas, parce que c'est donnant-donnant ». (Cadre, entreprise 1A)

Des crises internes peuvent transformer la demande de formation. Chez 2A, l'introduction d'un nouveau système de gestion des activités, après une première phase mal réussie d'intégration de la nouvelle technologie, a conduit à une modification de l'approche, à un recours à une participation plus active du personnel à la définition des problèmes de formation et à une reconnaissance de l'interapprentissage informel comme stratégie inévitable. L'exigence de stimuler une communication horizontale et d'impliquer de façon plus intense les différentes équipes de travail, de renforcer la capacité de ces groupes à pouvoir résoudre les problèmes, les bogues, a contribué à modifier en profondeur une demande d'éducation au départ plus limitée et plus adaptative.

Chez 3E, après une première phase fort problématique d'introduction de la nouvelle technologie accompagnée d'un plan de formation conçu par une première firme externe, l'organisation a embauché un deuxième groupe d'experts. Ce dernier a suggéré la formation de formateurs internes, un accompagnement plus continu de l'introduction des nouvelles technologies dans chacune des unités de travail et la contribution du personnel dans une configuration appropriée du système général aux différentes unités. En contraste, la redéfinition continue des demandes de formation après l'introduction de nouvelles techniques ou équipements est devenue une pratique courante chez 3C. Dans cette entreprise, comme préalable à l'introduction des changements, on mise non seulement sur des formations intensives pour permettre aux employés de travailler dans le nouveau contexte mais, surtout, sur leur engagement en amont des changements pour analyser les nouveaux équipements, pour prévoir les problèmes et pour amorcer des échanges horizontaux au sein des équipes de travail.

La demande de formation de base apparaît peu dans le discours des employés ou des cadres des 15 entreprises étudiées. Dans plusieurs d'entre elles (1C, 1D, 1E, 2B, 2C, 2D, 3B et 3C), on reconnaît le problème de la qualification de base. Cependant, dans la plupart d'entre elles, on y répond de plus en plus par un déplacement du personnel moins qualifié vers les tâches exigeant peu de qualifications. On y répond aussi par une nouvelle politique d'embauche basée sur le recrutement de personnel possédant une formation de base de plus

en plus élevée, à tout le moins secondaire V. C'est le cas des entreprises 1E, 2B, 3B et 3C. Notons toutefois, chez 2D, une tentative, hélas infructueuse, de coopération avec un centre de formation professionnelle pour la formation des employés de la ligne de production. L'établissement 2E, pour sa part, a permis à deux employés de partir plus tôt certaines journées de la semaine pour achever leur formation menant à un diplôme d'enseignement professionnel secondaire. Quant à l'entreprise 3C, elle a offert à l'ensemble du personnel moins qualifié de participer à une formation intensive pour faire fonctionner de nouvelles machines, lors de la transformation des techniques de production de l'entreprise. De crainte de ne pas réussir, la plupart des individus ont préféré une retraite anticipée, alors que les personnes qui ont opté pour une formation intensive ont, malgré les appréhensions du départ, réussi à se recycler⁵.

Si l'on considère l'importance de la demande de formation de base au sein de la population active au pays (Statistique Canada, 1995) et la priorité que lui donnent la plupart des autres pays industriels avancés (Commission européenne, 2002), comment expliquer la faible expression de cette demande dans nos 15 entreprises ? Ou plutôt comment expliquer la reconnaissance de ces problèmes mais l'hésitation à mettre en place des mesures d'appui à la formation de base pour plutôt résoudre le problème par le recrutement ? Ce constat s'explique peut-être par la non-adéquation des réponses disponibles de la part des agents éducatifs et aussi par une culture de l'éducation des adultes où, comme on l'a vu chez 3C, la plupart des adultes sous-qualifiés se sentent exclus. Ce problème risque de s'aggraver dans les régions à faible taux de chômage.

L'indice peut-être le plus révélateur de cette tendance à l'élargissement de la demande éducative est lié au développement rapide de la demande de formation de

⁵ « Je peux dire que j'ai formé des gens, dans les premiers groupes, qui entraient en pleurant chaque matin. [Ces personnes disaient] : Je ne serai jamais capable, j'ai 50 ans, je suis trop vieille. Les femmes en particulier, il y a beaucoup de femmes qui n'avaient jamais été opératrices de machines [...]. Elles étaient embauchées pour d'autres fonctions. [...] On a eu 80 personnes qui ont pris leur retraite avec, des fois, le bras presque tordu parce que c'était : soit tu apprends ou tu t'en vas chez vous, on va te faire une belle possibilité de retraite. En même temps, des gens sont partis parce qu'ils se considéraient incapables d'apprendre. Ils se sont dévalués. On a eu plusieurs choses là-dedans, il y a eu du drame. Les gens, ils auraient voulu prendre leur retraite mais financièrement, ils ne pouvaient pas. Madame X, 50ans, deux enfants à charge encore à la maison, monoparentale, elle ne peut pas prendre sa retraite. Elle pense qu'elle n'était pas capable de faire la job ». (Formateur, entreprise 3C)

travailleurs formateurs. La définition de la compétence d'un employé et donc des besoins de formation ne vise plus uniquement la capacité de réaliser un ensemble de tâches techniques, mais aussi le fait de pouvoir transférer son savoir à d'autres employés et, pour cela, d'acquérir certaines compétences dites transversales. Cette tendance à une construction élargie des demandes éducatives indique déjà une mutation dans les logiques de formation à l'œuvre dans les entreprises.

7.2 Les diverses logiques de formation

Dans ces 15 entreprises et selon les différentes catégories de personnel et les secteurs, nous pouvons distinguer 6 différentes logiques de formation. La première, la logique de conformité à des normes imposées de production constitue un trait dominant de la formation des opérateurs dans les unités de production des établissements de transformation alimentaire et de l'industrie biopharmaceutique. Ces entreprises doivent obtenir et conserver l'accréditation *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP) pour conserver et étendre leur marché, ce qui les oblige à s'assurer que leur personnel de production respecte rigoureusement les bonnes pratiques de fabrication (BPF). La vérification fréquente par les agences gouvernementales de l'application de ces normes de production dans le travail quotidien et des formations qui doivent l'assurer conduit ces entreprises à une logique de formation bien particulière. Cette dernière est axée sur un «entraînement» à court terme visant à faire acquérir des savoirs standardisés et à se conformer à des pratiques tout aussi standardisées.

Cette logique de formation, présente à l'embauche comme en cours d'emploi, se caractérise par une inculcation des savoirs et compétences immédiatement requis pour l'exécution «correcte» des tâches prescrites⁶. Les pratiques prédominantes d'évaluation de ce type de formation, soit la vérification mécanique des pratiques exigées et, selon le

⁶ « C'est sûr que nous autres, il faut que le gars soit capable de faire l'ouvrage correctement par rapport aux normes de qualité, de salubrité [...], qu'il soit capable d'exécuter cet ouvrage-là aussi dans la cadence demandée. Je peux avoir un gars qui va faire une bonne job à 100 à l'heure, mais on est à 400 à l'heure [...] ». (Contremaître, entreprise 2D)

contrôle effectué, la mise en place de formations correctives ainsi que l'attribution de la responsabilité du diagnostic de ces besoins au bureau de qualité, confirment cette logique mécanique de conformité⁷. Ainsi, un responsable de 2E explique la stratégie de l'entreprise : « En deux heures de formation, [il faut] rendre [fonctionnel] le nouvel employé sur son poste de travail ou sur un ensemble de postes de travail où il sera appelé à faire une rotation, et le faire en s'assurant que l'on observera les normes ». D'ailleurs, dans certaines entreprises, même les plans de cours et les rapports de formation, déjà validés par le bureau d'assurance qualité, sont contrôlés par des inspecteurs gouvernementaux. Nous trouvons cette même logique mécanique liée à une standardisation des activités et des qualifications dans d'autres secteurs, soit pour la gestion des inventaires⁸, soit dans des modes télescopés d'introduction de changements techniques ou technologiques⁹.

La nécessité d'une politique de rétention du personnel au regard des taux élevés de roulement conduit plusieurs entreprises à concevoir des formations selon une deuxième logique observée particulièrement auprès des employés de la production, et cela dans les trois secteurs, la logique de fidélisation. Beaucoup d'entreprises (1A, 1C, 1D, 1E, 2B, 2C) connaissent des taux élevés de mobilité interentreprises, en particulier au sein du personnel moins qualifié. Ces entreprises tendent alors à mettre en place, surtout à l'embauche, des formations « intégratives » insistant sur un « entraînement » plus poussé à la tâche ou à des groupes de tâches, sur une familiarisation avec les normes de santé sécurité afin de diminuer les accidents de travail et, troisièmement, sur une socialisation plus générale aux valeurs de l'organisation en vue de développer un sentiment d'appartenance. D'ailleurs, certaines entreprises s'en tiennent presque à ce dernier volet (1C).

⁷ « Tous les postes de travail ont été évalués à partir de là [logique de conformité]. Il y a un curriculum qui est exigé [...] par poste de travail ». (Cadre, entreprise 3E)

⁸ « Je commence à leur montrer comment préparer le bon de commande [...]. Je leur montre les codes [...], la façon de procéder pour faire la commande [...], puis les produits, comment on les place [...], comment ça fonctionne aussi avec les numéros, les numéros importants, la façon de les écrire, de faire la comptabilité des produits, tout ça ». (Contremaître, entreprise 2B)

⁹ « Ce qu'on voulait, c'était de s'assurer que le système [introduit] puisse suivre et qu'on ne soit pas obligés de recommencer. Autrement dit, qu'une fois qu'on aurait informatisé on aurait simplement à faire progresser le système, à le tenir à jour ». (Direction, entreprise 2A)

D'autre part, dans le cas des entreprises où le personnel de production est peu qualifié et où les salaires sont faibles, il est évident que le moindre bénéfice morétaire offert par une autre entreprise, en particulier dans les régions à faible taux de chômage, provoquera le départ de l'employé. En raison du roulement trop rapide de personnel, l'entreprise 1A doit, chaque année, former plus de nouveaux employés qu'il y a de postes de travail à combler.

Nous avons plus rarement observé une logique de gratification. Dans ce cas, l'accès à la formation est donné comme une récompense. C'est la «formation bonbon» (Bouteiller 1996) distribuée comme faveur ou avantage. Ce type d'allocation de la formation observée surtout au niveau des cadres et professionnels, mais aussi dans la petite entreprise à l'égard de certains employés (1E), est accordé sur une base discrétionnaire sans lien direct avec les besoins de compétence. Une telle logique de gratification est alors complètement externe à la dynamique même de l'action productive de l'entreprise et au développement professionnel continu du personnel.

Il y a aussi la logique de formation de développement professionnel continu, qu'il s'agisse d'une formation continue liée à l'organisation, comme c'est le cas pour l'ensemble de la formation des cadres de nos entreprises, ou d'un développement professionnel plus organisé autour de la carrière de l'individu, comme on l'observe dans la logique de formation touchant le personnel scientifique et professionnel, en particulier dans la section biopharmaceutique¹⁰, ou d'un développement professionnel où la formation devient un outil négocié et intégré de cheminement de carrière (Doray 1991). On observe cette logique dans certaines grandes entreprises industrielles (3C) où la formation est intégrée à une politique interne de progression dans les niveaux de qualification et balisée par la convention collective.

La formation des cadres des entreprises est maintenant passablement normalisée autour de deux types de pratique. Soulignons d'abord la participation nécessaire à une séquence prévue de formations portant sur les thèmes récurrents de la communication, du leadership et des relations humaines, ainsi que, dans les entreprises de taille plus importante,

¹⁰ Voir au chapitre 5 le portrait de la formation du personnel scientifique, en particulier chez 3A et 3D.

sur la résolution de problèmes, la gestion du temps, la planification par projets, la gestion du stress, la négociation de conflits (1D, 3A, 3C, 3D). En complémentarité à cette formation générale maintenant relativement standardisée s'ajoute une série de formations ponctuelles réalisées sur une base individuelle et suivies à l'extérieur de l'entreprise auprès d'organisations spécialisées ou d'institutions d'enseignement. Ces formations répondent à des besoins particuliers : la santé sécurité, les nouvelles technologies, les techniques de mise en marché, la gestion des inventaires, l'apprentissage d'une langue seconde, etc. Presque toutes les entreprises ont adopté, pour ce type de participation à un développement professionnel individualisé des cadres, une politique de remboursement des frais de formation.

Du côté des professionnels et des scientifiques, en particulier dans le secteur biopharmaceutique, la logique prédominante de formation est celle qui est caractéristique du deuxième volet de la formation des cadres, soit l'appui au développement professionnel des individus organisé sur la base d'une libération de temps et d'un remboursement des dépenses directes de participation. Autorisées de façon décentralisée par le supérieur immédiat, ces formations sont, la plupart du temps, suivies à l'extérieur sous la forme d'inscription à des formations créditées offertes dans les réseaux d'enseignement universitaire et sous le mode de participation à des congrès scientifiques ou à des séminaires spécialisés organisés par des centres de recherche et des laboratoires privés.

Dans certaines grandes entreprises industrielles, comme chez 3C, la formation, surtout interne, est fortement institutionnalisée¹¹ et étroitement liée tant à la gestion des ressources humaines (embauche et promotion) qu'à la production (observation des normes de production pour assurer la qualité et diminuer les pertes, soutien aux équipes de travail pour mieux maîtriser collectivement les procédés de fabrication)¹².

¹¹ Chez 3C, le centre de formation occupe un espace vitré situé au milieu de l'usine.

¹² Doray (1991) donne des exemples encore plus structurés de cette logique, notamment par un cheminement en plusieurs étapes de formation conduisant ultimement au statut de compagnon.

Au-delà de ces logiques de formation qui occupent une place centrale dans l'économie générale de la formation en entreprise, certains indices laissent entrevoir l'émergence d'une nouvelle logique de formation qui, sans se substituer nécessairement aux premières, est en train de les redéfinir. D'abord, on commence à remettre en question l'adéquation entre les pratiques de formation basée sur une logique stricte de conformité par rapport aux exigences réelles vécues dans l'exécution concrète des tâches prescrites. Chez 2C et 2D par exemple, on s'aperçoit que la formation à l'affilage des couteaux ne peut être uniforme en raison de l'expérience différente des individus et de leur dextérité particulière, de sorte que les formateurs doivent être préparés à observer différentes façons de faire¹³, plutôt que d'imposer une pratique standard.

Dans les trois cas de développement professionnel des cadres, des scientifiques et professionnels et d'employés industriels, comme on l'a noté au chapitre 6, section 3, on observe aussi une nouvelle tendance vers ce qu'on appelle le *blended learning*, c'est-à-dire une stratégie de formation reposant sur un mixte entre la formation structurée et les apprentissages informels. La demande éducative se transforme également en raison des exigences d'une qualification plus polyvalente et de la nécessité d'acquérir des compétences transversales.

De quoi s'agit-il au fait ? Paradoxalement, l'exécution conforme et appropriée de la tâche ne peut se faire sans prendre en compte non seulement l'exigence imposée de la qualité, mais aussi l'expérience et les particularités de chaque individu. À cet égard, l'introduction de l'approche de la formation structurée entre pairs par les employés formateurs et la formation préparatoire de ces derniers à une observation des modes différents pour atteindre un même objectif sont tout à fait significatives de cette nouvelle logique de formation en émergence, la logique réflexive.

¹³ « Les affûteurs ont été suivis en formation. [Autrefois], ils étaient formés tous de la même manière [...]. Mais moi, je vais aiguïser d'une manière [différente de celle d'un] autre homme. Le but qu'on veut avoir au bout, c'est que ça coupe. Les gars ont tous eu la formation de cinq jours pour ça. Par la suite, un gars aiguïse en donnant plus de poignet ou en virant, comme je le disais, par en haut ou par en bas. Moi, [ces différentes méthodes], cela me dérange pas. Ce qui compte, c'est que ce soit moins forçant pour lui. C'est le principe de base de cette formation ». (Formateur, entreprise 2D)

Un autre indice de cette mutation des logiques de formation est très certainement la prise en compte de l'apprentissage informel et de l'importance d'une approche plus individualisée dans l'élaboration des parcours de formation. Nous avons constaté dans les 15 études de cas¹⁴ cette partie invisible de l'iceberg de la formation en entreprise que plusieurs chercheurs ont déjà analysé (Carré 1992 ; Levingston 2002 ; Long 1991 ; Lave et Wenger 1991 ; Wenger 1998 ; Foucher, 2000). Bien que cette reconnaissance de l'apprentissage informel s'avère inégale selon les secteurs et les occupations, elle s'inscrit dans une prise en compte croissante de la capacité d'initiatives (Bélanger et Federighi 2000) et donc de l'avantage de renforcer la compétence collective des équipes pour faciliter la solution des problèmes « sur le plancher ».

Nous remarquons aussi ce virage dans la tendance relativement récente à une plus grande structuration des activités en amont et en aval des activités immédiates d'apprentissages structurés : diagnostics plus poussés des besoins et, bien que moins fréquents, évaluations plus en profondeur des effets de la formation sur l'action productive et sur le développement professionnel continu du personnel¹⁵.

Ce qui caractérise l'émergence de cette nouvelle logique, c'est moins un remplacement d'une logique par une autre, moins une substitution, que l'intégration de cette nouvelle dimension dans les logiques actuelles de formation, qu'il s'agisse de la logique de conformité et d'entraînement à la tâche, de la fidélisation du personnel ou du développement professionnel continu. C'est ainsi que chez 2C, 2D, 3A, 3C, 3D et 3E, la nécessité de conformité n'est pas remise en question, mais la stratégie pour l'assurer est revue. On table non seulement sur une formation organisée aux bonnes pratiques de fabrication, mais aussi sur une rotation des postes, laquelle tend à exiger une formation plus polyvalente et une meilleure compréhension des exigences de qualité pour la survie de l'entreprise ainsi qu'une meilleure capacité des équipes de résoudre les problèmes au fur et à mesure de leur occurrence.

¹⁴ Comme on l'a observé et noté au chapitre 6, section 6.3.

¹⁵ Voir le chapitre 6, les sections 6.1 et 6.2.

Il est évident que ce passage à des logiques d'autonomisation, d'appel à l'interapprentissage, d'appel à la capacité d'initiative répond aussi à des causes plus profondes dans le mode d'organisation des entreprises et dans la société même d'où proviennent les employés.

Conclusion

Nous avons brossé un portrait général de la formation dans les 15 entreprises et présenté une vue d'ensemble de la programmation des formations structurées, de leur suivi et de la prise en compte différenciée de l'apprentissage informel (chapitre 6). Nous avons constaté des transformations dans la demande de formation qui se répercutent dans une diversité et une mutation des logiques de formations. Il s'agit maintenant, dans les chapitres qui suivent, de voir comment cette formation et les pratiques qui la préparent et la prolongent, sont introduites dans les organisations. Quels rôles jouent les différents acteurs ? Quel est le type d'insertion de la fonction de formation dans les entreprises ? En quoi les modes d'organisation correspondent-ils à des types différents d'entreprise ?

PARTIE 3
L'ORGANISATION DE LA FORMATION

Chapitre 8 – Les acteurs internes et externes

La diversité des logiques de formation constatée dans les entreprises n'est pas étrangère à la multiplicité des modèles organisationnels qui caractérisent les diverses entreprises en fonction de leur histoire, de leur taille et de leur secteur d'activité. L'intérêt ici est non seulement de décrire les formes variées d'organisation de la formation et de leur inscription dans les diverses entreprises, mais aussi d'explorer les relations réciproques entre l'organisation changeante de la formation et le passage d'un type d'entreprise à un autre. Nous décrirons d'abord le rôle des divers acteurs internes et externes dans la planification, l'organisation et le suivi de la formation (chapitre 8), pour analyser ensuite les modes d'insertion de la formation dans l'organisation (chapitre 9) et enfin conclure en explorant l'interrelation entre les logiques de formation et les types d'organisation.

8.1 Les acteurs internes

L'une des surprises de cette étude est le caractère extrêmement récent de la différenciation de la fonction de formation dans les organisations. En effet, nous le voyons dans le schéma 8.1, seulement deux entreprises (1C et 1E) n'ont pas encore créé un poste consacré, partiellement ou entièrement, au développement et à la gestion de la formation dans l'entreprise¹. Au total, 7 des 13 autres entreprises (1A, 1B, 2A, 2B, 2D, 2E et 3B) ont récemment procédé à une telle nomination, c'est-à-dire au cours des 2 années précédant l'enquête et 2 établissements (2C et 3E) l'ont fait au cours des 5 dernières années. Enfin, quatre autres entreprises (1D, 3A, 3C, 3D) avaient déjà une tradition en ce domaine.

¹ Ce qui est normal pour la plus petite d'entre elles, soit 1E.

Schéma 8.1
Création d'un poste consacré à la formation

	Secteur commerces de détail	Secteur entreprises transformation alimentaire	Secteur biopharmaceutique
Aucun poste consacré à la formation	1C et 1 ^E		
Création récente d'un poste	1A et 1B	2A, 2B, 2D, 2E	3B
Création au cours des 5 dernières années		2C	3E
Longue tradition de formation	1D		3A, 3C, 3D

Dans trois entreprises, l'individu qui se voit confier cette fonction était déjà à l'œuvre dans cet établissement (1A, 1B, 3C)². Dans quatre autres entreprises (2A, 2B, 2D et 2E), le choix s'est porté sur quelqu'un de l'extérieur, une personne spécialisée dans la gestion des ressources humaines et en formation des adultes. Bien sûr, avant ou sans l'instauration d'un tel poste dans l'organigramme de l'entreprise, il se faisait et se fait de la formation, tel qu'on le constate dans les sections 3.3 et 3.5 du chapitre 3. Si la fonction crée l'organe, ici, elle la précède aussi³. Avant l'instauration du poste, l'analyse des besoins, l'expression de la demande, l'organisation des activités de formation se faisaient plutôt spontanément et ne relevaient pas d'un processus d'analyse systématique. Dans l'entreprise 1C, représentatif de la première phase d'implantation de la formation en entreprise, les activités liées à la planification ne sont pas dévolues à un acteur particulier. Le gérant prend les décisions

² « Avant d'occuper le poste aux ressources humaines, j'ai été adjoint aux opérations, et je supervisais une personne chargée de l'intégration et de la formation des employés ». (Entreprise 1B)

³ « Nous, on est dans une phase, surtout sur le plan de l'organisation de la formation, une phase [...] de petite enfance. Mais comme je vous dis, ça c'est important. Et ça ne veut pas dire qu'il ne s'en faisait pas avant, mais ce n'était pas organisé comme actuellement [...]. L'entreprise a toujours été ouverte, mais c'était peut-être pas encadré dans une politique avec des procédures et des standards pour tout le monde ». (Entreprise 2B)

quotidiennes, mais la direction de l'entreprise établit les priorités et décide également des grandes activités telles qu'une journée annuelle de formation pour l'ensemble du personnel.

L'établissement d'un poste de responsable à la formation rend visible et légitime la responsabilité de l'entreprise en cette matière. Plus concrètement, cela permet de concevoir et de mieux coordonner des activités de plus en plus nombreuses de formation. Cela permet également de systématiser les diagnostics de besoins, la planification des activités, la comptabilité et le suivi de la formation. Les deux premières activités typiques de l'arrivée d'un responsable aux ressources humaines, surtout si celui-ci provient de l'extérieur de l'entreprise, sont la menée d'une enquête sur les besoins et l'établissement d'un plan annuel de formation (1A, 2B, 2E). Le responsable de la formation chez 1B représente bien ce qui se passe dans la majorité des entreprises. Il planifie la formation du personnel avec les ressources internes et externes, participe au comité de gestion, recrute les formateurs externes et, rôle important, négocie la part des budgets allouée à la formation⁴. D'autres activités peuvent s'ajouter. Le nouveau responsable de la formation chez 1A gère les fiches de formation pour chaque poste et entend produire un plan détaillé de développement des ressources humaines⁵, pour ainsi mieux planifier les activités.

Dans toutes les entreprises où l'établissement relève d'un siège social national ou international (1D, 2C, 3A, 3C et 3D), le responsable de la formation intervient à l'intérieur d'un cadre défini par le bureau central. Ce dernier aura souvent établi des ententes cadres avec les consultants externes qui interviendront dans l'établissement. Il aura produit des outils pour les employés formateurs et organisera même, à leur intention, des sessions de formation.

⁴ « Moi-même, aux ressources humaines, qui veux toujours essayer d'avoir de l'argent un petit peu plus pour remettre ça aux employés, le gars qui est à la comptabilité et qui dit qu'il faut faire attention, mais qui en même temps concède que oui, on a besoin de formation. Même chose au niveau du directeur du marketing achat, très conscient que l'équipe de vente demeure, avant tout, probablement l'équipe la plus importante à être bien formée. C'est donc là qu'on détermine les priorités : son groupe a autant besoin de formation informatique, etc., mais il sait très bien qu'on va établir un plan en fonction de ce qui est prioritaire ». (Entreprise 1B)

⁵ « Chacun des postes a une description de tâches [...]. Ça veut dire qu'on a pour chacune des tâches [l'information] si la personne maîtrise la tâche complètement, moyennement ou pas. [...] Si elle ne la maîtrise pas complètement, peut-être qu'il devrait y avoir plus de formation. Si elle la maîtrise complètement, pour nous, c'est presque rendu au stade de pouvoir le montrer à quelqu'un d'autre. À ce moment-là, pas besoin d'autre formation ». (Entreprise 1A)

Il est clair, nous le voyons chez 2B, que la création récente d'un poste de gestion des ressources humaines affecté à la formation est à la fois une indication de la transformation de demandes de formation dans cet établissement, mais aussi un signe de l'importance nouvelle donnée par l'entreprise à une formation plus structurée⁶. L'arrivée d'une personne responsable de la formation a permis également un élargissement de la formation à de nouveaux secteurs ou groupes de personnel, une organisation plus poussée et plus ramifiée des mécanismes formels et informels d'expression des besoins (chapitre 6, section 6.1), ainsi qu'un approfondissement de l'évaluation au-delà du simple sondage de satisfaction (chapitre 6, section 6.2).

Nous reviendrons plus loin sur la signification de l'évolution de la place de la formation dans la structure organisationnelle des entreprises. Signalons toutefois dès maintenant une tendance générale vers une division des tâches liée à l'organisation de la formation, une division encore plus marquée dans les secteurs de la transformation alimentaire et dans le secteur biopharmaceutique. Nous constatons en effet, dans la prise de décision en matière de formation, une nette distinction entre la formation des cadres, des professionnels et des scientifiques, d'un côté, et, de l'autre, celle des opérateurs dans les unités de production.

Dans les commerces de détail et dans certaines entreprises de transformation alimentaire (2A, 2B et 2E), le responsable de la formation, intégré au service des ressources humaines, prend en charge l'ensemble des activités de formation des employés de production, incluant les interventions en amont et en aval. Il en est autrement dans les secteurs de la transformation alimentaire et de la biopharmaceutique, où les entreprises doivent obéir à des normes élevées de contrôle de qualité. Dans ce contexte, le responsable de la formation tend surtout à demeurer responsable du suivi des activités, de l'administration du fichier des « formés », ainsi que des quelques activités de formation plus générale des employés. En revanche, les activités liées au contrôle de la qualité, soit le volume le plus

⁶ « Avec l'appui des coaches, des superviseurs et des formateurs désignés, [nous pouvons] passer de l'information pertinente à un soutien plus organisé [...] permettant aux individus de maîtriser les compétences recherchées ». (Entreprise 2B)

important de formation, sont généralement planifiées et organisées sous le contrôle du bureau de la qualité, ou encore confiées directement à une structure différente relevant d'un tel bureau. Ainsi a-t-on créé chez 3A, le Service pour la formation et la compétence qui relève du département de production et, bientôt, du bureau de la qualité. Dans les entreprises où la direction des ressources humaines est relativement récente, comme chez 3D, la direction de l'entreprise, soucieuse d'une application stricte des normes de qualité, tend à contrôler directement les formations qui s'y rapportent, laissant au responsable de la formation l'administration quotidienne des activités.

La formation des scientifiques et des professionnels, comme nous l'avons constaté dans les 15 portraits, tend à relever du directeur immédiat ou chef des équipes de recherche et développement ou de services spécialisés. On confie au service ou au responsable de la formation l'administration quotidienne et le remboursement des dépenses des formations suivies à l'extérieur. En dehors de ces activités de perfectionnement professionnel et technique gérées par la ligne d'autorité immédiate, le service responsable de la formation tend à prendre en charge les formations plus générales portant, par exemple, sur la communication et le leadership.

La formation des cadres tend à être gérée d'une manière relativement similaire à celle des professionnels. Les activités sont autorisées par la direction générale mais coordonnées par le service de formation ou des ressources humaines. La majorité des entreprises organisent la formation de leurs cadres selon un même modèle : formations portant sur la communication, la gestion des priorités, la résolution de problèmes, la planification stratégique ou encore sur des expertises plus pointues liées à des champs particuliers de responsabilité comme la comptabilité, le marketing, la gestion du personnel, etc. Ces formations sont suivies à l'extérieur ou données par des firmes externes. Le service de formation coordonne la planification et, lorsqu'il y a lieu, l'évaluation. Il gère les contrats et les activités au quotidien, comme le suivi et le remboursement des frais. C'est aussi le service de formation qui est normalement chargé d'élaborer et d'appliquer la politique de formation de l'entreprise. Ce dernier gère également les réglementations portant sur la formation et

relevant soit des ministères de la Santé ou de la Loi favorisant le développement de la main d'œuvre⁷.

L'observation de la prise de décision en matière de formation fait aussi apparaître le rôle important exercé par le personnel d'encadrement de première ligne : les gérants, les gérants adjoints, les contremaîtres, les chefs d'unité de production⁸. C'est avec eux que les responsables de la formation doivent négocier les libérations du temps et la planification des activités de formation qui obligent à faire sortir, pour un certain temps, de la production les employés participants, tant les formés que les formateurs. Bref, plus les besoins de formation sont déterminés par les impératifs de production, plus le service de formation doit composer avec les instances responsables de la production, qu'il s'agisse du contrôle de qualité et de la santé sécurité ou encore du changement d'équipements.

Un nouvel acteur clé est apparu, depuis quelques années, dans la formation en entreprise : l'employé formateur. Certes, le coaching et le mentorat ne viennent pas d'apparaître dans le paysage de la formation en entreprise⁹. Ce qui est nouveau toutefois, c'est la diffusion récente de cette forme d'intervention.

⁷ Comme nous verrons plus loin à la section 8.3.

⁸ « Ainsi, le superviseur ou la personne responsable de la formation vérifie les procédures réalisées par l'employé. Cette étape est documentée, le formateur et le travailleur formé signent les formulaires appropriés qui seront par la suite retournés au service de qualité pour archivage et pour d'éventuelles vérifications par les agents responsables des normes et par les entreprises clientes. De plus, chaque employé a un dossier cumulatif de formation ». (rapport à l'entreprise 3B)

⁹ Houde 1995 ; <http://www.mentoratquebec.org/>

Schéma 8.2
Recours aux employés formateurs

Les formations internes	Commerces de détail	Transformation alimentaire	Biopharmaceutique
Assurées par la ligne hiérarchique	1E	2A, 2E	
Assurées par un coaching informel	1A, 1B, 1C		
Assurées par des employés mais sans formation préalable		2B, 2D	3B
Formation préalable courte des formateurs			3E
Assurées par des employés formateurs avec formation préalable	1D	2C, 2D	3A, 3C, 3D

Dans la mesure où les 15 entreprises sont représentatives de la formation en entreprise, il est indéniable que le modèle en émergence pour assurer la formation du personnel dans les unités de production est celui de l'employé formateur ayant reçu une formation systématique. Chez 1D par exemple, le formateur, appelé ici « parrain », reçoit une formation systématique de trois jours, donnée par une firme externe sélectionnée par le siège social. Signalons que certains des parrains de l'année précédant l'enquête étaient devenus, au moment de celle-ci, adjoints du gérant. Chez 2C comme chez 3C, on distingue formateurs généraux et formateurs techniques ou formateurs théoriques et formateurs pratiques¹⁰. Nous constatons cette tendance dans les trois secteurs d'activité, mais particulièrement dans les établissements relevant d'un siège social (1D, 2C, 3A, 3C et 3D) et, surtout, partout où la

¹⁰ « Des formateurs théoriques, c'est un affichage [...] bon pour deux ans. Ils prennent le candidat le plus vieux qui a réussi les tests, le plus vieux intéressé à faire la job [...]. Dans deux ans, le poste est révoqué. C'est comme un mandat de deux ans. [Le candidat] a le droit [de postuler de nouveau]. Le formateur pratique, c'est sur le plancher. [On] demande des gens intéressés ». « L'opérateur technique, ça ne fait pas longtemps que ça existe. On a parti ça quand les machines sont arrivées. Avant, tout le monde était du même niveau : opérateur ». (Entreprise 3C)

formation répond à des impératifs immédiats liés aux normes de qualité, comme dans les secteurs de la transformation alimentaire et de la biopharmaceutique.

Il est clair que l'émergence de cette formation par mentorat (Houde, R. 1995) est inégale. Depuis l'intervention plus ou moins spontanée et d'une durée relativement courte d'un coach pour une formation rapide à l'embauche¹¹ jusqu'à une approche de mentorat s'appuyant sur une formation préalable du travailleur formateur et une planification des dyades mentor-mentoré, tel qu'on le constate chez 3D, il y a toute une gradation. Cette forme d'organisation de formation dans l'entreprise sur la base d'une relation interpersonnelle de soutien, d'échange et d'apprentissage autour d'objectifs précis devient indéniablement un modèle prédominant. Cependant, ce modèle connaît des orientations tout à fait diverses, tel que nous le verrons plus loin à propos des logiques de formation traversées par l'ambiguïté inévitable entre les normes d'ancienneté et les normes de compétence.

Nous nous sommes également interrogés sur la place faite aux acteurs immédiats que sont les employés participants. Il est difficile, dans une telle recherche exploratoire, d'évaluer précisément le niveau de participation des employés aux décisions en matière de formation. Outre les communications informelles notées dans certaines entrevues et la réponse à des questionnaires de diagnostic de besoins ou formulaires d'évaluation, les indices sont des participations, en particulier dans les moins grandes entreprises (1A, 1B, 2B), à des comités spéciaux convoqués quelques fois dans l'année, à des réunions hebdomadaires en équipe¹², ou lors de l'organisation de grandes consultations pour l'ouverture d'une nouvelle succursale ou l'introduction de nouveaux équipements. Dans certaines entreprises, comme 3C, l'introduction de nouveaux équipements a été planifiée de façon participative avec le personnel et a généré une demande importante de formation structurée et d'apprentissage

¹¹ « La formation prend la forme de compagnonnage. Le travailleur formateur dirige le nouvel employé sur la chaîne ou le lieu de production et l'aide à exécuter le travail demandé, tout en lui montrant comment le faire. À la suite de cette première formation, le formateur technique demeure une référence pour l'employé, pendant un long moment [...] ». (Entreprise 2C)

¹² « Ici il y a un comité [consultatif], ce sont des gens d'à peu près tous les niveaux dans l'entreprise qui ont une bonne expérience et dont on croit [au] bon jugement. On croit qu'ils peuvent aider la direction à nous guider. C'est un comité qui se rencontre quelques fois par année pour faire le point [...]. Il n'y a pas vraiment de distance entre le directeur général et le gars dans l'usine ou les personnes qui sont commis parce qu'on se croise et on se parle régulièrement [...]. Dans l'industrie laitière, on est un petit joueur ». (Entreprise 2B)

informel. Dans d'autres entreprises (2A et 3E), c'est au contraire une introduction mal planifiée d'une nouvelle technologie qui a provoqué une participation d'abord de résistance, puis d'implication en fonction d'un virage managérial dans la stratégie d'implantation de ces nouveaux procédés.

La participation aux décisions passe aussi par la présence de représentants dans les instances. Parmi les 15 entreprises étudiées, 6 d'entre elles sont gérées par des relations de travail et une convention collective. Dans deux de ces entreprises, la convention ne comporte aucune clause relative à la formation et le syndicat est très peu actif en ce domaine¹³. Chez 2A, même s'il y a une clause dans la convention collective pour le remboursement des frais de formation, les trois syndicats sont très peu impliqués et manifestent peu d'intérêt en ce domaine sauf, lors de la crise d'implantation d'un nouveau mode de gestion, pour véhiculer le mécontentement du personnel sur le manque de consultation et de formation. Il en est tout autrement chez 2C, 3B et 3C¹⁴ où le syndicat joue un rôle actif en négociant l'inclusion dans la convention collective de clauses portant sur la formation, mais aussi dans la participation aux décisions au jour le jour.

Le syndicat de l'établissement 2C a exigé et obtenu une rotation des postes, ce qui a permis d'élargir le champ de compétence et ainsi d'induire une nouvelle demande de formation. Ce syndicat a aussi demandé, tout comme chez 3B, de rendre plus flexible la conséquence d'une évaluation négative après une formation, afin de permettre à l'employé de se reprendre une deuxième et, au besoin dans certains cas, une troisième fois. Plusieurs clauses dans la convention collective de ces deux entreprises contribuent à une meilleure expression de la demande éducative. Ces clauses portent sur la sélection des employés pour la formation, la période minimum de formation, les primes à la formation, le mode d'apprentissage. Il y a même, dans la convention collective de l'établissement 3C, un

¹³ « Nous autres, nous sommes aucunement impliqués dans ce champ. On a déjà manifesté la volonté d'être impliqués, mais aujourd'hui non, non [...]. Quand les gens sont impliqués en formation, ça a un effet mobilisateur mais, aujourd'hui, on n'est pas impliqués dans la formation. Les gens aimeraient avoir plus de formation pour améliorer leurs compétences [...]. Nous, ce qu'on pense, c'est que c'est une petite mine d'or [...], parce qu'il y a quelque chose là pour stimuler les employés ». (Représentant syndical, entreprise 1D)

¹⁴ Ainsi qu'un projet en ce sens chez 3B.

chapitre complet sur la formation en général, et sur la reconnaissance et la rétribution supplémentaire des employés formateurs.

Le syndicat chez 3B est très actif en matière de formation, mais n'a réussi à inclure une clause sur les employés formateurs que dans la toute dernière entente de travail. Notons enfin que les syndicats ont réussi dans certaines entreprises, au sein des comités de santé et sécurité et de service à la clientèle ou au sein de comités de changement technologique, à participer à certaines décisions. Ainsi, le comité des relations ouvrières chez 2C s'intéresse à l'application des clauses portant sur la formation et, en particulier, sur la question des formateurs généraux et des formateurs techniques. Ce syndicat, au moment de l'enquête, demandait la création d'un comité sur la formation. Il est d'ailleurs intéressant de noter que chez 2D, où un syndicat est en voie de formation, les questions de sélection et de formation à l'embauche seront, sans doute, sur la table des négociations afin d'assurer à tous les employés le temps et les conditions nécessaires à l'acquisition des compétences.

La place faite aux employés dans la prise de décision est limitée. La demande de formation tend, dans l'ensemble, à demeurer une construction unilatérale. Toutefois, bien que variant d'une entreprise à l'autre, la participation de représentants syndicaux dans les instances où se discute la formation ainsi que l'inclusion des questions de formation dans les relations de travail constituent une tendance nouvelle dans l'organisation de la formation en entreprise (Charest, J. 2004).

8.2 Les acteurs externes

On ne peut faire le portrait de l'organisation de la formation dans les entreprises sans évoquer le rôle que jouent les acteurs externes. Les plus importants sont les fournisseurs, les consultants, les réseaux sectoriels ou associations professionnelles, ainsi que les institutions d'enseignement. Les fournisseurs de produits à mettre en vente par les commerces de détail ou encore d'équipements dans l'ensemble de l'industrie sont partout présents. Tous les commerces de détail utilisent les fournisseurs comme formateurs, mais seulement une

minorité d'entre eux (1A et 1B) ajoutent à cette formation sur le produit une formation interne, en raison des conflits possibles d'intérêt et du besoin d'une appréciation critique des produits pour donner un meilleur service à la clientèle. Les fournisseurs d'équipements tendent à inclure dans le contrat de vente une formation du personnel sur la manipulation de la nouvelle machinerie, comme nous l'avons constaté chez 2C et 2D. Dans ce dernier cas, les fournisseurs du nouvel équipement sont responsables de près de 50 % de la formation donnée au personnel d'exécution.

Le deuxième groupe d'acteurs en importance est celui des bureaux de consultants, lesquels interviennent régulièrement dans la formation des cadres de la grande majorité des entreprises étudiées. Trois entreprises font aussi appel à eux pour la formation des formateurs (2C, 3C, 3D). On a également recours aux consultants pour aider à l'analyse des besoins, à l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines, à l'évaluation de la formation, à des formations ponctuelles pour des groupes spéciaux d'employés sur une technique particulière. On leur confie même (1C, 3A) l'organisation de journées annuelles de formation. Les maisons de consultants sont également mises à contribution pour l'introduction de nouvelles technologies, comme nous l'avons constaté dans plusieurs des entreprises. Il a été toutefois plus difficile de discerner le degré d'intégration des interventions des consultants dans les plans internes de gestion des ressources humaines et dans l'organisation de l'activité productive des entreprises. Nous reviendrons sur ce point dans la prochaine section.

Les associations professionnelles, regroupements de marchands, corporations professionnelles et comités sectoriels sont aussi actifs dans la formation en entreprise. On leur doit, par exemple, la production d'outils de formation, un cahier sur les compétences des vendeurs (1C), un guide pour la reconnaissance des acquis avec la Sofeduc¹⁵ (3A). Les comités sectoriels de main-d'œuvre interviennent pour établir des normes ou standards de compétence, contribuant ainsi à définir, dans chacun des secteurs, la demande de formation initiale et formation continue.

¹⁵ Société de formation et d'éducation continue.

Les maisons d'enseignement constituent aussi un acteur reconnu par l'ensemble des entreprises. Elles assurent la majorité des offres éducatives pour la demande de formation individualisée des cadres qui, par la suite, se font rembourser les frais de formation¹⁶. Dans certaines entreprises (2A, 3A, 3C et 3E), cette politique de remboursement des frais de scolarité est accessible à l'ensemble du personnel. Chez 3B, certains techniciens vont s'inscrire, selon cette formule, à des programmes de DEC ou AEC professionnel dans un cégep voisin. Deux entreprises, sur une base exceptionnelle, facilitent l'accès de leur personnel à la formation de base offerte par les commissions scolaires (2D et 2E). Notons enfin que les entreprises du secteur biopharmaceutique ont régulièrement recours aux institutions d'enseignement supérieur pour de la recherche, alors que quelques entreprises du secteur de la transformation alimentaire font de même soit pour créer de nouveaux produits ou pour réaliser des études ergonomiques des postes de travail et de l'apprentissage qui s'y déroule (2B, 2C et 2D).

Nous ne pouvons passer sous silence, dans les entreprises du secteur de transformation alimentaire et de la biopharmaceutique, le rôle des organismes nationaux et internationaux de contrôle de la qualité qui interviennent pour faire des « audits » ou pour mener des inspections (2C, 3B, 3C et 3E). Les grands clients de ces entreprises vont aussi intervenir pour exiger des normes élevées de production et donc de formation (3C).

Le cas de la très petite entreprise que nous avons analysé (1E) est significatif. Comme l'a démontré Colette Bernier (Bernier 2003), la formation dans ces établissements repose vraisemblablement sur une conception du travail éducatif différente de celle des grandes entreprises. On y privilégie « l'expérience et une transmission endogène des connaissances basées sur des apprentissages au plus près du travail » (p. 2). L'entreprise 1E fait en effet beaucoup appel au coaching informel, utilise les outils fournis par les réseaux professionnels et, quant à la formation donnée par les fournisseurs, tend à être aussi critique que les commerces spécialisés mais, cette fois, en raison de son rapport de proximité avec son public et d'une évaluation critique des produits en solidarité avec sa clientèle régulière.

¹⁶ Les entreprises 1A, 1B, 1C, 1D, 2A, 2B, 2C, 2D et l'ensemble des entreprises du secteur biopharmaceutique.

8.3 Portée de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (Loi 90)

La formation dans l'entreprise au Québec a été marquée depuis 1995 par l'adoption de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre¹⁷. Mise en application graduellement selon la taille des entreprises¹⁸, cette loi oblige les employeurs à investir 1 % de la masse salariale à la formation de leur personnel. Les entreprises qui ne déclarent pas un tel investissement doivent alors verser cette somme dans un fonds national spécial de promotion de la formation en entreprise. Aux termes de la mise en application graduelle de cette loi, quelque 36 000 entreprises devaient répondre à ces exigences et 85 % d'entre elles l'ont fait. Une modification récente en janvier 2004 a soustrait de cette obligation toutes les entreprises ayant une masse salariale inférieure à 1 million, de ce fait relevant de leur obligation quelque 25 000 entreprises¹⁹. Les sommes, remises par les entreprises qui n'ont pas investi dans la formation le montant minimum prévu, sont versées dans un fonds spécial cogéré par l'État et les acteurs du marché du travail dans le contexte de la Commission des partenaires du marché du travail, la CPMT, autrefois nommée « Société québécoise du développement de la main-d'œuvre ». À la suite des propositions des membres de la CPMT, ces fonds servent à financer des innovations ou des initiatives de promotion de la formation en entreprise. Comme ce financement s'effectue aussi de façon graduelle, seules les entreprises ayant une masse salariale de plus de 1 million ont pu bénéficier de ce fonds durant les premières années.

Quelle est donc la signification de cette transformation de l'environnement institutionnel de la formation dans l'entreprise ? Notre analyse est limitée puisqu'elle n'est basée que sur 15 études de cas. Sa pertinence relève davantage de la comparaison de la

¹⁷ Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (L.R.Q., c. D-7.1).

¹⁸ Cette mise en application de la loi s'est faite en trois vagues successives : d'abord en 1996 pour les entreprises ayant une masse salariale de 1 million et plus, puis pour les entreprises ayant une masse salariale entre 1 million et 500 000 \$, et enfin, pour les entreprises ayant une masse salariale entre 500 000 \$ et 250 000 \$.

¹⁹ Un règlement a en effet été accepté à cette fin le 22 novembre 2003, après une annonce parue dans *La Gazette officielle*, le 8 octobre 2003.

signification de cette loi selon le type d'entreprise que d'un bilan représentatif de l'ensemble des entreprises.

Soulignons d'abord que la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre constitue un changement reconnu par l'ensemble des entreprises. Une seule entreprise (1E) interroge l'utilité de cette mesure²⁰ et n'y voit qu'une contrainte administrative supplémentaire²¹. Toutes les autres entreprises, particulièrement les moins grandes d'entre elles, admettent l'importance et la contribution positive de cette loi. Cet apport n'est pas d'abord d'ordre quantitatif, bien que dans les entreprises 2B, 2C et 2E, les responsables de la formation signalent qu'ils peuvent plus facilement s'assurer d'un budget minimal de départ auquel s'ajouteront d'autres sources de financement.

Schéma 8.3

Effet structurant de la formation

	Secteur du commerce de détail	Secteur de la transformation alimentaire	Secteur biopharmaceutique
Peu ou pas d'effets structurants	1E		
Quelques effets			3A, 3D
Un certain effet significatif	1C	2A	3B et 3C
Effet structurant significatif	1A, 1B, 1D	2B, 2C, 2D, 2E	3E

²⁰ De fait, cette entreprise soumet annuellement un rapport, mais tient à souligner que celui-ci correspond très peu à la réalité exacte de la formation dans cette entreprise. Il s'agit de se conformer aux règlements, en tenant compte des contraintes administratives de cette très petite entreprise.

²¹ Dans cette entreprise ayant une masse salariale de moins de 400 000 \$, où il existe certaines pratiques de formation, comme nous l'avons constaté au chapitre 3, section 3.5, le propriétaire gérant s'exprime ainsi: « C'est impossible que ce soit applicable pour nous autres. Ça prend de l'administration [...]. Le montant n'est pas assez important pour que ça en vaille la peine. Tu « patentes » quelque chose comme ça avec le comptable. Nous, on le faisait déjà [la formation]. On l'a toujours fait, puis on n'a jamais été reconnus pour ça et on ne le sera jamais. Pour que ce soit reconnu, il faudrait que ça passe dans le système. Si ce n'est pas dans le gros système rigide, ce n'est pas [...] reconnaissable. Une loi sur ça pour une entreprise de taille comme nous autres [...], c'est du gaspillage pur et net. De toute façon, les commerces de détail, il faut qu'ils forment leurs gens [...]. Je ne passerai pas 20 heures d'administration par mois pour le prouver». (Entreprise 1E)

L'impact de cette mesure gouvernementale n'est pas tant d'accroître le volume de formation, puisque la plupart des entreprises que nous avons étudiées dépassent déjà le seuil fixé, que d'accélérer le processus de différenciation de la fonction de formation dans les organisations. L'effet structurant de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre est en effet évident dans presque toutes les entreprises, bien qu'à des degrés divers. À l'occasion de cette loi, la plupart des entreprises (1A, 1B, 2A, 2B, 2D, 2E et 3B) ont accéléré la décision de créer un poste entièrement ou partiellement consacré à l'organisation de la formation dans leur organisation.

La direction de l'entreprise 1C a affirmé qu'elle souhaitait obtenir une subvention venant du Fonds sur le développement de la formation de la main-d'œuvre afin de créer un poste de responsable de la formation. Dans la majorité des entreprises, l'effet structurant de la formation est beaucoup plus évident. La demande de systématisation des données de l'entreprise en matière de formation a contribué à faire reconnaître la diversité de la formation suivie à l'interne et à l'externe : coaching informel, mentorat organisé, autoformation assistée, formation structurée formelle ou non formelle, etc.

Dans les entreprises du secteur du commerce de détail tout d'abord, la loi a permis d'inventorier l'ensemble des sommes investies et de structurer la formation donnée tant à l'externe qu'à l'interne²². Grâce à la loi et en raison de la systématisation du suivi de la formation qu'elle exige, l'organisation 1B a pu élaborer un plan de développement de la formation sur plusieurs années et mieux faire reconnaître l'importance de l'investissement que l'entreprise fait pour le développement professionnel de son personnel²³. Dans

²² « La loi a changé notre façon de faire. Maintenant, on tient le calcul plus à jour. On a, tout le temps, donné beaucoup de formation et envoyé les gens suivre des formations. Ce n'est jamais arrivé qu'on n'ait pas atteint le 1 %. On le dépense tout le temps. Ça nous a permis de nous structurer davantage et là, ce qu'on est en train de faire, les fiches de formation, tout ce qu'on se donne à l'interne, on ne le passait pas dans le 1 %. En le faisant maintenant, on réalise qu'on en fait de la formation. On ne s'en rend pas compte parce que nous autres dans le fond, la formation avant, c'était d'aller à l'extérieur ou de faire venir un formateur externe. Mais l'interne, c'est aussi valable. Alors, c'est d'assurer que nos fiches vont être correctes et qu'on va pouvoir le faire. Nous, c'est de structurer encore plus. Parce que jusqu'à maintenant, il y avait une grosse partie qui n'avait jamais été comptabilisée, parce qu'on ne pensait pas qu'on pouvait la comptabiliser ». (Entreprise 1A)

²³ « Dans ma perspective à moi, cela [au départ] n'a pas changé grand-chose pour la simple et bonne raison qu'il y a, bon an, mal an, toujours eu différents types de formation [...]. Juste avec ça, on en avait suffisamment pour atteindre le 1%. Mais, au contraire, on s'est dit qu'avec la loi, on allait faire tout ce qui est possible pour essayer de se rendre là, tellement qu'on a certaines sommes qui pourraient être réparties sur différentes années.

l'entreprise 1D, la formation avait déjà une place reconnue. Cela a permis de renforcer l'équipe responsable de la formation et d'obtenir une subvention pour mener certaines activités novatrices comme la formation des parrains.

L'effet structurant de la formation est aussi évident dans le secteur de la transformation alimentaire. La direction chez 2A, tout en critiquant le fardeau administratif que représente cette loi²⁴, a créé un poste dédié partiellement à la formation à l'intérieur de son service des ressources humaines, un poste qu'on tient à consolider au cours des prochaines années²⁵. Bien que la direction de cette entreprise y voit peu d'avantages²⁶, les employés font remarquer que cette loi permettait de protéger des sommes pour rembourser les frais de formation suivie à l'externe²⁷. L'effet structurant de la formation est beaucoup plus évident dans les quatre autres entreprises de ce secteur. La direction de l'entreprise 2B y voit un encouragement à faire plus de formation et de façon plus systématique²⁸. L'obligation légale a permis à l'établissement 2C de constituer une source stable de financement permettant au responsable de la formation d'organiser ses activités à moyen terme et de mieux planifier la formation dans l'établissement. La loi a aussi conduit l'établissement 2D à faire une meilleure comptabilité de l'ensemble des activités de

[...] Ça devient une référence. [...] On prend cette valeur comme montant de base pour notre formation dans l'ensemble, mais [...] c'est toujours un peu plus [...]. Ce que le 1% a amené, je vous dirais de mon point de vue, c'est la vérification de l'efficacité de la formation [...]. Ça m'a [permis de mesurer que] c'est quand même un bon montant [que l'on dépense en formation]. On commence ce printemps, on va faire passer un questionnaire aux employés [...]. On est plus conscients de l'argent qu'on dépense ». (Entreprise 1B)

²⁴ « Ça n'a jamais été un objectif pour nous autres le 1%. On en dépense au moins 2% [...]. On compile parce qu'il faut compiler [...]. On dépenserait actuellement autant en formation si la loi n'était pas là [...]. Dans ce sens, on est poussés bien plus par d'autres événements que par une loi ». (Entreprise 2A)

²⁵ « La loi du 1%, tout a été fait de façon rapide, mais on va reprendre tout ça cette année, vu qu'on a créé un poste spécialisé pour la formation. On va finir par avoir un cadre interne de ressources humaines [...]. Ça va être une année de mise en place en ressources humaines ». (Entreprise 2A)

²⁶ « Le but est correct. [Mais nous sommes] poussés bien plus par d'autres événements que par une loi. Elle est sûrement utile à beaucoup d'endroits mais ici, la loi finalement, ça nous oblige à de la compilation qui n'était pas nécessaire pour nous autres. Probablement que cette loi [...] apporte beaucoup aux petites entreprises ». (Entreprise 2A)

²⁷ « On était quatre personnes pour des cours d'anglais [...]. [Quant aux démarches], je trouve que c'est long des fois les processus. On fait une demande auprès des ressources humaines, puis là [on attend]. Probablement qu'ils attendent que l'année fiscale finisse. Justement pour le 1%, c'est sûrement ça ». (Entreprise 2A)

²⁸ « Je pense que la formation jusqu'à tout récemment l'entreprise la faisait. Elle était bonne mais il n'y avait pas tellement de suivi [...]. Ce qu'on déduit de nos dépenses comme la Loi 90 nous le permet [...], ça va être plus important parce qu'il y a quelqu'un qui s'occupe de la comptabilité de tout ça. Ça exige un effort supplémentaire, mais je ne pense pas que c'est la Loi 90 qui est la plus déterminante, bien que ce soit un outil qui va nous aider à en faire davantage et bien que les montants [pour nous, une petite entreprise] sont vraiment très petits ». (Entreprise 2B)

parrainage, de formation de formateurs, de formation technique, etc. Mais elle a surtout permis, selon les responsables de cette entreprise, de faire un suivi plus élaboré de la formation et d'amorcer une évaluation de l'efficacité de cet investissement²⁹. Chez 2E, l'impact de la Loi 90 a été «très important en particulier pour protéger un budget alloué à la formation et pouvoir mieux planifier la formation»³⁰.

Dans le secteur biopharmaceutique, l'impact que nous pouvons observer de la Loi sur le développement de la formation de la main-d'œuvre est sensiblement différent. Dans ce secteur, l'investissement de l'entreprise dans la formation de son personnel est extrêmement important et dépasse de loin le seuil minimal de 1 %. Il y a d'abord un effet d'incitation à un monitoring plus systématique des activités de formation³¹. Ce qui est nouveau dans ce secteur, c'est le recours au fonds de formation pour obtenir un appui financier spécial afin de réaliser un projet pilote, d'entreprendre une innovation, de systématiser l'évaluation de la formation, de développer la formation dans des sous-sections particulièrement rébarbatives, ou encore de revoir la formation des formateurs. Dans ces entreprises par ailleurs, le responsable n'hésite pas à souligner le caractère pénible des démarches et initiatives nécessaires, mais l'évaluation d'ensemble demeure positive.

Nous ne pouvons extrapoler sur l'ensemble des entreprises québécoises les résultats de cette première étude exploratoire portant sur 15 entreprises. Toutefois, deux faits significatifs ressortent de notre analyse. L'impact de la Loi 90 tend à varier selon la taille et le secteur d'activité des entreprises et se manifeste plus dans la systématisation des activités

²⁹ « La formation sur les postes de travail, il faut la donner. Qu'il y ait une loi ou qu'il n'y en ait pas de loi [...]. Alors je ne pense pas que ce soit la loi qui soit venue changer quelque chose. Ce que ça a probablement dû faire, par exemple, c'est un meilleur suivi, une meilleure comptabilisation des efforts et du temps [qui a été formé, où, combien de temps ? Y a-t-il eu une évaluation]. [...] Ce qu'on a commencé à corriger [pour vérifier la variation de la durée de la formation selon les diverses unités ou selon les divers groupes d'individus] ». (Entreprise 2D)

³⁰ « La Loi 90 a été très importante. S'il n'y avait pas eu de Loi 90, la formation, il n'y en aurait pas beaucoup. [...] Jusqu'à maintenant, on ne planifiait pas tout au long de l'année. [Dorénavant], on va en profiter au maximum pour planifier dès janvier. Pourquoi envoyer un chèque à la fin de l'année alors qu'on pourrait utiliser cet argent pour former notre personnel, pour accroître les compétences ? ». (responsable des ressources humaines, entreprise 2E)

³¹ « Pour nous, ça n'a pas eu d'impact. Cela a juste reconnu plus formellement ce qu'on faisait déjà sur le plan de la formation, parce que déjà, on était bien au-delà du 1 %. Donc ce que cela a fait, c'est qu'on s'est mis des mécanismes plus formels pour essayer de répertorier ce qui se faisait puis de le chiffrer, mais ce n'est pas ça qui a fait changer nos pratiques ». (Entreprise 3A)

de formation dans les entreprises que dans l'accroissement du volume de formation. Le fait qu'autant d'entreprises aient créé un poste de responsable de la formation au moment même où la loi était en voie d'être mise en application est plus que le fait d'un hasard. Bien sûr, des facteurs plus fondamentaux liés à l'organisation du travail (voir chapitre 6, section 6.1) ont généré une demande de formation qui, elle, est à la source de la création des postes par l'entreprise. On ne peut nier toutefois un effet de renforcement entre ce phénomène endogène dans les entreprises et la pression externe produite par l'adoption de cette législation.

Il est évident que l'obligation créée par la loi a eu, dans la grande majorité des établissements étudiés, un effet structurant de différenciation et de systématisation de la formation en entreprise.

En voie de structuration, comment s'insèrent les interventions de formation dans l'activité régulière des entreprises?

Chapitre 9 – L’insertion de la formation dans l’activité managérielle et productive des entreprises

L’insertion de la formation dans l’entreprise peut être vue d’un double point de vue. D’abord, la place faite à la formation dans la gestion des ressources humaines et, plus largement, l’articulation des pratiques et des stratégies de formation à l’action productive et aux stratégies globales des organisations. Et deuxièmement, l’articulation des formations et l’action productive.

9.1 L’insertion des activités de formation dans la gestion du personnel

Déjà les pratiques de l’entreprise en amont et en aval de l’apprentissage (section 6.1 et 6.2) constituent les premiers indices de la façon dont on insère la formation dans les organisations et, plus immédiatement, dans les politiques et pratiques de gestion du personnel, eu égard à l’embauche, à l’évaluation, à la mobilité du personnel et aux perspectives de développement professionnel (Carré, 1992).

Peut-être que la meilleure façon de saisir la signification de l’insertion structurée de la formation dans la gestion des ressources humaines est de procéder d’abord par le contraire, c’est-à-dire décrire ce qui se passe dans une entreprise qui ne l’a pas encore fait. Dans le commerce 1C qui emploie quelque 70 employés, il n’existe ni service des ressources humaines ni de personne responsable à temps plein ou à temps partiel de la formation, bien qu’on y offre une variété de cours. La formation relève ici directement des chefs de l’entreprise. Or, ces gestionnaires ne disposent pas encore d’outils d’analyse ou de gestion des ressources humaines pour en dresser le portrait, exception faite de l’organigramme des postes de travail. Leur connaissance des caractéristiques du personnel est limitée, comme l’illustre le fait que la direction ne semble connaître ni la proportion d’employés ayant connu la fusion ni le nombre d’employés par catégories de postes de travail. En l’absence d’un responsable de la gestion des ressources humaines, la plupart des fonctions liées à la

formation sont ainsi assurées, dans chaque division, par l'un des cinq actionnaires. Ne pouvant y accorder plus de temps, ceux-ci confient les principales activités à un organisme externe, soit un bureau de consultants.

Certes, la direction de l'établissement IC perçoit le besoin d'une direction des ressources humaines et de la formation. Elle tente même d'obtenir une subvention gouvernementale à cette fin. On crée d'ailleurs un comité d'intégration des actions, on a mis sur pied un comité des vendeurs pour échanger l'information, on organise des réunions bisannuelles de l'ensemble du personnel à des fins d'information et de formation. Mais les initiatives d'appui à la formation continuent d'être fortement centralisées dans les mains des directeurs actionnaires. La réalité de la formation, bien que quantitativement assez importante, demeure diffuse, sinon un peu perdue dans l'activité générale de l'organisation.

Dans un tel contexte, les nombreuses tâches nécessaires au développement et à la gestion de la formation ne peuvent être exécutées efficacement, c'est-à-dire dans le but de mieux intégrer les interventions de formation dans la marche et les projets de l'entreprise. En effet, la détermination des besoins de formation des cadres et de l'ensemble du personnel, la programmation annuelle et l'organisation du calendrier des activités, la préparation d'une proposition budgétaire, la planification et la coordination avec les services des différentes activités de formation et de parrainage, la production des outils, les demandes de soumission, la gestion du dossier de la Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre, la tenue à jour des fiches individuelles de formation et des différents registres du personnel, le soutien nécessaire aux formateurs lors de la préparation des cours, le suivi du registre des présences en collaboration avec les formateurs, l'évaluation de la qualité des séances de formation, la communication de l'information, le développement de nouveaux programmes internes, la collaboration à titre même de formateur de formateurs, l'évaluation des activités, la réalisation, tous les deux ou trois ans, d'une nouvelle analyse générale des besoins sont autant d'activités qui, chez IC, tendent, par faute de temps, à échapper aux responsables actuels de la formation, les propriétaires.

Le schéma 9.1 répartit nos 15 entreprises selon que celles-ci ont développé ou non un plan de développement des ressources humaines faisant place à la formation, ce qui constitue un premier indicateur de l'intensité de la fonction du responsable de formation dans chacune des entreprises. Sur les 15 entreprises, on l'a déjà noté (voir schéma 8.1), 2 n'ont pas d'instance responsable de la formation (1C et 1E) et 7 en disposent depuis peu (1A, 1B, 2A, 2B, 2D, 2E et 3B). Parmi les 13 établissements qui ont créé un poste responsable de la formation, 10 se sont donné un plan de développement de la formation (1A, 1B, 1D, 2B, 2C, 2E, 3C, 3D, 3A, 3E) et un autres (2D) est en voie de le faire.

Schéma 9.1

La présence d'un plan de développement de la formation

	Secteur du commerce de détail	Secteur de la transformation alimentaire	Secteur biopharmaceutique
Sans plan de développement	1C, 1E	2A	3B
En voie de...		2D	
Avec plan de développement	1A, 1B, 1D	2B, 2C, 2E	3C, 3D, 3A, 3E

Ce plan peut contenir un rapport des analyses de besoins, les grandes orientations de l'entreprise en matière de formation, mais il inclut, à coup sûr, le plan d'action pour l'année en cours et même, dans certains cas, un calendrier annuel détaillé. Pour les entreprises qui relèvent d'un siège social (1D, 2C, 3A, 3B, 3C, 3D), le plan d'action s'inspire des grandes orientations données par cette instance qui, dans certains cas (3A, 3D), est même directement responsable de la formation des cadres ou de la formation générale de type corporatif (3C).

Quant aux entreprises qui se sont donné un plan d'action, il faut distinguer celles qui viennent à peine de l'élaborer et les autres où une gestion des ressources humaines intégrant la formation est une tradition de plus de 5 à 10 ans. Dans le premier cas, tel qu'on le constate chez 1B, 2B, 2E, le responsable des ressources humaines et de la formation tente d'organiser et de structurer la formation existante et de mieux coordonner l'ensemble des activités en cours. Certains préparent et proposent aux dirigeants une politique de formation basée sur une analyse générale des besoins¹. Il s'agit en effet, dans un mouvement organisationnel centripète, de revoir les différentes formations que ces entreprises font, depuis plusieurs années, de façon plus ou moins organisée, de faire le point et d'établir une planification basée sur un certain diagnostic des besoins².

Partout où la formation technique est immédiatement exigée dans et pour la production, qu'il s'agisse du contrôle de la qualité chez les opérateurs de la transformation alimentaire ou du biopharmaceutique, de la formation scientifique et technique des professionnels dans le secteur biopharmaceutique ou encore de la formation des vendeurs comme conseillers spéciaux dans les commerces de détail spécialisés, le service de formation lié aux ressources humaines tend à exercer surtout un rôle de coordination et de suivi. La formation comme telle est confiée à une autre section de l'entreprise ou à des organisations externes spécialisées. Lorsqu'il s'agit de formations plus générales, soit la tenue d'une journée annuelle thématique, soit la formation aux compétences dites transversales des cadres, des professionnels ou des opérateurs, la direction des ressources humaines tend à prendre en charge complètement la formation.

Dans ce champ de la gestion des ressources humaines, la direction de la formation intervient essentiellement à trois niveaux. Premièrement, au niveau de l'embauche, toutes les entreprises qui possèdent un service des ressources humaines lui confient la formation

¹ « La personne des ressources humaines nous a suggéré une politique de formation [...]. Donc, on vient de formaliser un processus qui était là dans le passé peut-être informellement, mais là, il est inscrit sur papier. La deuxième étape, on s'est dit c'est beau d'avoir une politique, c'est quoi nos besoins ? Qu'est-ce qu'on fait ? ». « [Il s'agit de] passer de la transmission de l'information pertinente à un [appui] plus organisé et plus soutenu permettant aux individus de maîtriser les compétences recherchées ». (Entreprise 2B)

² Deux de ces trois responsables des ressources humaines et de la formation sont issus directement de l'université, qu'il s'agisse d'un programme de relations industrielles ou de gestion des ressources humaines.

générale des nouveaux employés et, lorsqu'on opte pour cette formule, l'organisation du mentorat. Dans les entreprises où le roulement du personnel est important, le responsable de la formation est appelé à apporter des solutions où sont combinées à la fois une politique de rotation du personnel sur les postes de travail et, en conséquence, une formation plus polyvalente répondant à une spécialisation plus flexible³, ainsi qu'une formation « idéologique » pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise⁴.

Deuxièmement, quant à la place des pratiques et politiques de formation dans l'activité du service des ressources humaines pour ce qui est de la mobilité interne du personnel et de la gestion des plans de carrière, on constate un fossé important entre les cadres et les professionnels d'un côté et les employés de la production de l'autre. Sauf dans une très grande entreprise pharmaceutique, ce n'est que dans le cas des cadres, des professionnels et scientifiques que nous constatons une articulation entre une gestion des ressources humaines en termes de développement professionnel continu et une pratique de formation qui vient appuyer une telle politique⁵. Il en est de même pour la prise en compte par les services des ressources humaines de la difficile conciliation travail-famille-formation, une préoccupation qui semble se manifester surtout à l'endroit des cadres et des scientifiques⁶.

³ La mobilité des travailleurs à l'intérieur de l'usine 3C est relativement élevée. Garder ses employés malgré le travail souvent difficile est l'une des grandes entreprises de cet établissement. L'éducation des employés sur les nouvelles mesures de santé sécurité au travail et le nouveau programme de formation à l'embauche ont probablement été l'une des clés à ce problème. La conseillère en formation de l'usine nous a d'ailleurs informés que ces nouvelles mesures ont probablement contribué grandement à faire passer le taux de roulement de 42 à 17 % en quelques années seulement. Notons qu'à ces mesures éducatives s'est ajoutée une politique de rotation des employés sur les différents postes à l'intérieur même d'une unité de production et de la gestion de cette rotation par l'introduction d'un nouveau logiciel permettant une planification hebdomadaire de ce travail ainsi réorganisé. (Entreprise 2C)

⁴ L'entreprise 1C a organisé des journées d'information et de sensibilisation pour l'ensemble du personnel dans le but très précis de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Notons aussi le cas exceptionnel d'une formation économique donnée chez 2A par un fonds de solidarité, formation qui se voulait technique, mais qui semble avoir été reçue dans cette entreprise comme une formation générale sur l'entreprise.

⁵ « Quand je parle de plan de développement individuel, c'est surtout pour nos professionnels ». (Entreprise 3C) « La réalité du développement individuel, je pense qu'elle est là pour tout le monde [...] mais c'est plutôt préoccupant pour les gestionnaires et le niveau professionnel ». (Entreprise 3A)

⁶ « Un enjeu est [l'organisation du travail] compte tenu justement des pressions, des attentes qui sont de plus en plus élevées, corporatives, mais en même temps compte tenu des besoins externes et tout l'aspect de vie familiale-travail constamment en équilibre ou en déséquilibre, je dirais. Alors comment est-ce que d'un point de vue d'éducation, de formation, on peut aider nos gens à mieux faire cette balance-là ». (Entreprise 3A)

Notons enfin que la reconnaissance systématique des apprentissages expérimentiels et des qualifications ainsi acquises sont des pratiques absentes des services ou unités de formation des entreprises. Dans les faits toutefois (voir 6.3), on reconnaît l'expérience professionnelle dans le choix, par exemple, des employés formateurs et on en tient compte, lors des entrevues d'embauche, sans toutefois recourir aux procédures reconnues.

9.2 L'insertion des interventions de formation dans l'activité productive des entreprises

Au-delà de la place de la formation dans la politique et la gestion des ressources humaines, il faut s'interroger plus profondément sur l'insertion des activités de formation dans l'action productive de ces 15 entreprises et de leurs stratégies économiques. L'articulation entre les pratiques de formation et les stratégies et actions des entreprises peut être analysée dans une double perspective : celle d'un rapport immédiat fonctionnel aux activités de production de l'entreprise et celle d'une contribution à plus long terme en matière de développement professionnel continu. Ces deux perspectives peuvent aussi bien se contredire que se compléter. La formation requise à court terme peut aussi bien être conçue et mise en œuvre dans la perspective d'un développement continu de la qualification qu'à son détriment comme une intervention n'ayant aucune perspective ou effet d'entraînement, bref un événement clos. De même, l'option d'une entreprise pour un développement professionnel continu de certains groupes de son personnel peut aussi bien devenir une politique de rétribution aux mérites sous forme d'appui à la formation, qu'une politique de programmation individualisée où chaque participation à une formation tend à répondre à la fois aux nécessités plus immédiates de l'organisation et aux exigences du plan de carrière de l'individu.

L'articulation entre les activités de formation et l'action productive dépend beaucoup du type de formation et de la catégorie professionnelle des formés. Si la formation à l'embauche des employés de production est peu importante dans quelques entreprises (1C, 1E, 2E), elle est intensive dans toutes les autres entreprises, mais pour des raisons variées.

Dans les entreprises des secteurs de transformation alimentaire et de la biopharmaceutique, l'impératif du contrôle de qualité et d'une application rigoureuse des bonnes pratiques de fabrication explique cette intensité de la formation à l'entrée, intensité relative (2B, 3B, 3E) ou marquée et appuyée par une formation systématique des employés formateurs qui l'assurent (2C, 2D, 3A, 3C et 3D). Cette formation assurant une conformité des pratiques est, dans la plupart des entreprises, poursuivie sous la forme d'activités ponctuelles en lien immédiat à l'action productive, en fonction du repérage d'une baisse de qualité.

On constate aussi une formation intensive à l'embauche dans trois entreprises du commerce de détail mais pour des raisons différentes. Ainsi, les commerces spécialisés y recourent en raison de l'exigence d'un service spécialisé à la clientèle. Chez 1D en revanche, même s'il s'agit d'un commerce plus général, cette formation intensive, appuyée par une préparation systématique des employés formateurs qui l'assurent, a été organisée pour assurer une meilleure intégration des employés, pour en accroître la fidélisation et pour réduire le roulement de personnel qui constitue, dans cette organisation, un problème important.

Toutefois, si la formation à la conformité des pratiques de fabrication répond aux impératifs de la production, elle n'est pas nécessairement liée à une dynamique d'amélioration de la productivité et de développement continu des compétences des individus. La perspective du développement professionnel et d'un accroissement continu de la capacité d'action est plus présente auprès des groupes professionnels plus qualifiés comme les scientifiques et les professionnels, qu'au sein des catégories professionnelles moins qualifiées. Et même dans le premier groupe, elle est plus évidente là où le roulement de personnel est plus faible. L'option pour une telle perspective est aussi liée au contexte régional, particulièrement dans les entreprises ayant un personnel moins qualifié. L'entreprise 2D, dans un marché du travail régional à faible taux de chômage, cherche à maintenir son personnel dans ses unités de production, introduit des niveaux de qualification, des possibilités limitées mais réelles de promotion.

Certains indices de l'organisation de la formation sont révélateurs de l'articulation des apprentissages organisés aux activités productives, soit le niveau et l'intensité des interventions en amont de la formation pour diagnostiquer les demandes et pour évaluer les effets. Si beaucoup d'entreprises ont fait un inventaire général des besoins de formation et ont tracé un plan d'ensemble (1A, 1B, 1D, 2C, 3A, 3C, 3D), il est plus rare (voir 6.1) que cette planification soit faite de façon relativement décentralisée de manière à permettre, comme on le constate chez 3C par exemple, aux gérants de la production, aux travailleurs formateurs et aux employés d'y participer pour mieux préciser les apprentissages requis en fonction des problèmes posés dans l'action et de la transférabilité des capacités d'action qui seront acquises.

Un autre indice de l'articulation difficile entre la formation et l'action productive est très certainement les pratiques d'évaluation. L'aval de la formation est alors révélateur de l'ampleur du système de formation. Or, comme nous l'avons constaté antérieurement (voir 6.2), c'est encore exceptionnel dans les entreprises qu'on en vienne à évaluer l'impact de l'intervention, ses retombées concrètes au-delà, par exemple, de l'application conforme des pratiques apprises. Certes, les pratiques d'évaluation des entreprises du secteur biopharmaceutique et, à un moindre degré, celles du secteur de la transformation alimentaire ont plus d'ampleur, mais tendent à se limiter, la plupart du temps, à vérifier si les bonnes pratiques de fabrication sont observées par les opérateurs.

La reconnaissance de l'apprentissage informel constitue un troisième indice révélateur de l'articulation de la formation formelle ou informelle à l'action productive.

La transformation de l'organisation du travail et des techniques de production peut favoriser ou freiner le développement d'attitudes liées à une biographie éducative active, ou encore l'émergence d'événements incitatifs à l'apprentissage autodirigé? Ce n'est pas par hasard si, dans le schéma 6.3 au chapitre 6, la colonne du secteur bio pharmaceutique est beaucoup plus dense que celles des deux autres secteurs. Il y a, dans ce secteur de pointe, une catégorie du personnel, les chercheurs et les professionnels, où les exigences de mise à jour de leurs compétences, la demande d'innovation, le caractère fondamentalement réflexif

du travail, conduisent les entreprises à supporter l'apprentissage informel. Nous constatons une même tendance dans le cas des vendeurs des commerces spécialisés. Les vendeurs nouvellement arrivés sont appelés à développer une identité professionnelle par une participation d'abord périphérique, mais de plus en plus complexe et intensive à la communauté des vendeurs experts de l'entreprise (Lave et Wenger, 1991). C'est le cas donc des chercheurs et des professionnels pharmaceutiques où le travail même, à travers l'imprévu, les essais et les erreurs et les pratiques réflexives, bref tout ce qui est le contraire du travail répétitif, devient source et lieu d'apprentissages informels (Sirois, 1996, p. 131). C'est surtout dans les catégories de personnel où la formation initiale est la plus avancée que les employés peuvent poursuivre leur biographie éducative, en s'appuyant sur des modèles d'autoformation reconnus par l'employeur, tel qu'on le constate pour la formation scientifique et technique chez les professionnels (Sirois, 1996, p. 171).

Il est intéressant de noter que la formation aux compétences transversales (« soft skills ») tend, pour le moment, surtout à se faire sous la forme de formations structurées, précisément parce que les formations initiales actuelles de ces scientifiques ne les avaient préparé d'aucune façon à ces dimensions de leur travail professionnel. C'est ainsi que dans le secteur biopharmaceutique, chez les professionnels, la formation scientifique et technique est complètement décentralisée dans les laboratoires, et se fait dans une alternance non planifiée entre les apprentissages formels et informels, alors que la formation aux relations humaines et aux compétences transversales est confiée au département des ressources humaines qui met sur pied à cette fin une série de séminaires et de sessions de formation. Cette articulation entre les différents types d'apprentissage devient un élément clé de nouvelles stratégies de développement d'organisations apprenantes autant en aval pour pouvoir s'approprier et expérimenter les savoir-faire acquis en sessions de formation et reproduire de façon élargie les savoirs acquis dans l'apprentissage structuré, qu'en amont pour mieux développer la motivation et le questionnement préalable à toute participation significative à des formations structurées. Cette recherche ne peut le démontrer, mais elle nous a permis de voir certains indices d'une reconnaissance croissante de la spécificité de ces deux pratiques et de leur apport complémentaire à la construction d'une organisation apprenante.

Nous avons pu constater que cette réalité du bricolage intellectuel, souvent méconnue par une représentation de la formation en entreprise trop centrée sur les pratiques structurées, commence à émerger dans tous les trois secteurs économiques. Ces rapports nouveaux entre la reconnaissance de l'apprentissage informel, la prise en compte de la capacité d'initiative du personnel et le changement des modes et techniques de production transforment la demande et les logiques de formation.

Deux tendances nouvelles visant à approfondir l'insertion des interventions de formation dans les entreprises doivent être soulignées : la croissance rapide de l'approche du mentorat comme l'une des stratégies complémentaires de développement de la formation dans l'entreprise d'une part, et, d'autre part, les changements dans l'organisation même du travail en raison d'approches relativement nouvelles d'enrichissement des postes de travail sous forme de regroupement des postes et des tâches autour de catégories plus larges et polyvalentes et de l'introduction de niveaux de spécialisation permettant une certaine mobilité (2D)⁷, cela dans une perspective de spécialisation flexible⁸. Il est clair alors que la présence ou l'absence de mobilité verticale dans l'entreprise conditionne la propension à l'apprentissage informel et la participation à l'apprentissage structuré. Lorsque la mobilité est faible ou nulle, comme c'est le cas dans beaucoup d'entreprises du premier et deuxième secteur (1C, 1D, 2B⁹, 2C, 2E), la motivation à se former ainsi que le désir d'acquérir une identité professionnelle en raison précisément d'un déplacement de la périphérie vers le centre de la communauté de pratique existent peu ou pas. Une entreprise industrielle (3C) a

⁷ « On veut que les employés progressent aussi dans l'organisation. On ne veut pas qu'ils aient une tâche et qu'ils fassent cette tâche pendant tout le temps qu'ils sont chez nous. On veut qu'il y ait progression. Alors c'est sûr que si on valorise la progression de l'apprentissage, bien il faut donner la formation pour que les gens soient aptes justement à occuper d'autres postes ». « Normalement si les gens ont progressé et qu'ils ont la compétence de pouvoir progresser, c'est eux qui se retrouvent dans la classe 1 ». (Entreprise 2D)

⁸ « C'est du travail à la chaîne [...], c'est vraiment fractionné [...] ce qui fait qu'on se retrouve avec une centaine de tâches, je parlerais même de 100, 120, et cela en 4 classes ». « S'assurer que les gens ne font pas toujours la même tâche et qu'à un moment donné, ils manquent de vigilance, tu sais, quand tu fais toujours la même affaire, tu sais, il peut y avoir de la somnolence ou, en tout cas, [on devient] moins vigilants parce que ça devient routinier. Alors, il y a certains postes où il peut y avoir de la rotation ». « Alors si le poste regroupe plus de tâches et qu'on fait l'échange de postes, eh bien ton poste, c'est toutes ces tâches-là, tu dois être capable de faire toutes ces tâches, alors c'est comme ça qu'on [fonctionne]. Faire un échange de poste, donner de la formation, parce que la personne a eu une ouverture de poste, bien elle va devoir éventuellement connaître toutes les tâches ». (Entreprise 2D)

⁹ Il y a chez 2B une communauté informelle très présente que la direction supporte, mais, en raison probablement de l'absence de mobilité, le message ne passe pas.

quand même réussi, dans les unités réorganisées en équipes de production, à susciter et à reconnaître la contribution des travailleurs formateurs et des travailleurs expérimentés à l'élaboration d'outils de formation technique, lesquels outils sont ensuite testés avec les autres collègues travailleurs¹⁰.

La réorganisation du travail sous la forme du système de rotation des tâches¹¹, hésitante au départ à cause d'une application rigide des normes d'ancienneté¹², devient de plus en plus répandue (2C, 2D, 2E, 3A, 3C). Bien sûr, cela ne va pas sans difficulté en raison des exigences et nécessités quotidiennes de production, puisqu'on doit, à cette fin, retirer de la production les travailleurs formateurs, qui sont forcément les plus expérimentés, ce qui tend à diminuer momentanément le « rendement » des unités de production. La stratégie de former ainsi les nouveaux employés sur la chaîne même de montage par les employés formateurs, en dépit du ralentissement momentané de la production et de la sortie de production de travailleurs plus spécialisés, est maintenant perçue par les employés et l'encadrement comme un avantage. Chez 2C par exemple, les bénéficiaires à moyen terme de cette formation à la tâche par les travailleurs expérimentés pour assurer de la part des nouveaux employés une meilleure intégration aux équipes et des apprentissages plus « contextués » (Lave et Wenger, 1991) et donc plus pertinents ont vite été compris par les contremaîtres et les chefs de production. La gestion de ce conflit entre les exigences à très court terme de la production et les avantages d'une formation appropriée à l'embauche donnée par les formateurs les plus au fait des données mêmes de l'activité productive est le lot quotidien des responsables de la formation¹³.

¹⁰ « Les machines des États-Unis, nous avons été capables de les faire marcher beaucoup mieux qu'eux autres et beaucoup plus rapidement ». (Entreprise 3C)

¹¹ « Ce qu'on fait souvent avec nos gens sur le plancher [...] à toutes les semaines, je change de formateur pratique, donc ça fait plusieurs machines, j'ai six machines dans mon secteur, comme j'ai quatre semaines de formation, [les gens] changent de machine et de formateur ». (Entreprise 3C)

¹² « Dans les années où on a été embauchés, nous autres, on exécutait un travail, pis tu [étais] cinq ans sur le même travail [...]. Parce qu'à l'époque, c'était l'ancienneté pure et dure. Celui qui était là, il n'était pas question qu'il fasse la rotation, c'était son poste, puis il y restait [...], tandis que présentement, avec le phénomène de rotation, ça a vraiment beaucoup aidé là-dessus ». (Représentant syndical, entreprise 2C)

¹³ Dans l'entreprise 3B, l'affectation des travailleurs les plus expérimentés à des tâches de formation cause également des problèmes. « Il se trouve des gens, on appelle ça nous autres des victimes de leurs compétences. C'est que les gens qui sont très compétents [dans le secteur X] se retrouvent coincés dans ce secteur parce qu'ils y deviennent clés. D'envoyer un nouveau à la formation [et d'y consacrer un tel opérateur expérimenté] [fait en sorte qu'] on se met comme des bâtons dans les roues et là, la rotation devient très difficile ». (Entreprise 3B)

De tels changements de l'organisation de la production sous la forme de flexibilisation des tâches et de rotation des postes devraient théoriquement transformer la demande de formation. Nous n'avons pu trouver des indices certains d'une telle mutation de la demande. Ces changements semblent se traduire difficilement en pratiques nouvelles sinon, comme nous l'avons vu antérieurement (section 6.3), dans des apprentissages et interapprentissage informels, lesquels commencent à être reconnus. Dans l'entreprise 2E par exemple, on donne de l'importance à cette réorganisation. La direction a remarqué, lors de l'absence temporaire d'un chef d'équipe, l'introduction subite de ce système et ses effets sur la qualité et le volume de production. Elle a constaté alors le refus systématique mais non connu de ce chef d'équipe d'introduire cette mesure.

Dans l'entreprise 2E, comme dans certaines autres (2B, 2D¹⁴), les exigences d'une transformation rapide du travail qu'entraîne la production *just in time* de produits de plus en plus diversifiés commandent une orientation plus polyvalente des qualifications pour accompagner la mise en place du système de rotation de postes. Toutefois, les impératifs immédiats de production et le poids de la tradition de ces entreprises encore familiales et entrepreneuriales (Mintberg, 1990) posent des problèmes inévitables. Nous observons la même résistance dans l'entreprise 3A. En effet, les responsables du Service pour la formation et la compétence mènent une négociation constante entre ce qu'ils appellent les visions « business » et « formation ». Ce qui se traduit non pas comme une opposition « production par rapport à la formation », mais comme une opposition « production à court terme par rapport à perspective à plus long terme d'accroissement durable de la productivité et d'un meilleur contrôle intégré de la qualité ». La formation d'employés formateurs présente dans six entreprises (1D, 2C, 2D, 3A, 3C et 3D) constitue un exemple intéressant de ce prolongement dans le temps du cadre de référence pour l'investissement en formation. L'entreprise accepte ainsi d'accorder maintenant des budgets à une formation dont les bénéfices ne se répercuteront que plus tard.

Les divers comités de gestion des ressources humaines (2C), comité consultatif mixte à titre de mécanisme d'expression des plaintes (3A), comité de service à la clientèle dans les

¹⁴ Ainsi que 1C dans le secteur du commerce de détail, mais pour des raisons différentes.

commerces de détail et le comité paritaire de formation en voie de création chez 3A sont aussi des mécanismes où l'on discute de la formation et qui peuvent permettre non seulement de mieux insérer la formation dans les organisations, mais aussi de prendre en compte les attentes et conditions des employés.

Il est aussi évident que les professionnels et les scientifiques qui expérimentent une plus grande marge de manœuvre dans leur travail (Sirois 1995, p. 268) ainsi que les vendeurs spécialisés ayant une plus grande zone d'autonomie pour expérimenter de nouveaux produits (1A et 1B) ont l'identité professionnelle requise et sont en meilleure position pour exiger des espaces d'autoformation, des moyens de se tenir à jour sur les derniers développements scientifiques chez les uns ou les nouveaux produits chez les autres. Dans la participation diverse des professionnels et scientifiques à la formation, les exigences de production et l'aspiration de développement professionnel tendent davantage à converger que chez les opérateurs.

Il en est autrement de la formation des cadres qui, malgré les apparences, tend à être standardisée, tant sur le plan du contenu en fonction d'un certain nombre de thèmes généraux liés à la gestion que par sa réalisation par des participations à des formations offertes par des institutions d'enseignement ou par l'intervention de consultants externes qui, tout en ayant des approches andragogiques diverses, tendent à offrir un même type de formation générale à la gestion. Tout se passe comme si la formation des cadres ayant été l'objet d'importantes innovations au cours des dernières décennies semble, pour le moment, dans une phase de consolidation et de standardisation, posant par le fait même un problème d'articulation entre l'économie générale actuelle de cette formation et la dynamique de changement dans les diverses organisations. Une seule entreprise (3D) est en voie de modifier substantiellement cette approche par l'introduction d'un nouveau type de mentorat. Nous y reviendrons plus bas.

La politique du soutien à la formation individualisée est aussi offerte aux employés de production dans plusieurs entreprises de service et de transformation alimentaire (1A, 1B, 2A, 2B, 2D, 2E). Elle demeure une des pratiques relativement exceptionnelles pour ce type

d'employés. Du point de vue qui nous intéresse ici, soit l'insertion de la formation dans l'action productive, cette pratique est ambiguë. Elle peut aussi bien constituer de la part de l'entreprise une politique d'investissement à moyen terme que de répondre, comme nous l'avons déjà souligné, à une logique de récompense. Un tel appui individuel à des formations suivies à l'extérieur peut aussi bien devenir un mécanisme d'octroi d'avantages sociaux additionnels hors du champ de la rémunération que de permettre une flexibilité interne assurée par un appui à une individualisation des parcours de formation grâce à un remboursement des frais de formation choisie par l'individu avec l'approbation de son supérieur.

Les crises qui surviennent dans l'organisation du travail ou dans la situation financière de l'entreprise sont aussi révélatrices de la difficile insertion de la formation dans l'activité régulière de l'entreprise. Dans un établissement de transformation alimentaire, l'échec attribuable à une introduction trop hâtive et mal préparée d'une nouvelle technologie d'information a obligé le personnel à se débrouiller. On a alors assisté à une effervescence d'autoapprentissage, d'abord à une tolérance obligée puis à un encouragement de l'établissement par rapport à ces pratiques d'échanges horizontales d'expertise, ce qui a conduit la direction de l'établissement 2A à réviser le plan de formation préparé par une firme externe.

Dans une autre entreprise (2E), la direction a constaté une croissance plus rapide de productivité chez ses concurrents, ce qui pouvait entraîner une perte importante de son marché. Cette prise de conscience l'a amenée à « se rendre compte que les employés avaient peut-être en main la clé pour résoudre le problème » et elle a décidé « d'aller chercher l'opinion des gens ». Elle a alors fait appel à leurs suggestions et à leurs initiatives (entreprise 2E).

Dans ces deux cas, l'interruption des pratiques régulières de l'entreprise en raison du blocage dans l'innovation technique et d'un manque de fonds pour poursuivre la formation de façon traditionnelle d'une part et, d'autre part, le besoin urgent d'accroître la productivité

ont provoqué tout à coup un espace et une demande pour l'apprentissage informel, en conséquence pour la participation à des formations structurées.

Cette dynamique d'insertion du travail de qualification dans l'action productive entraîne inévitablement un déplacement du positionnement de la formation dans la structure organisationnelle des entreprises.

Chapitre 10 – La dynamique de l’insertion de la formation dans les différents types d’organisation

10.1 La place changeante de la formation dans les organisations

Tout au long de cette analyse des différentes dimensions de la formation entreprise se dessine un modèle prédominant de positionnement de la formation dans la structure organisationnelle des entreprises. L’entreprise 1D est typique à cet égard. Sous la direction générale se distribuent les différentes directions de l’entreprise : la direction de la production, la direction de la mise en marché, la direction des services aux clients et, d’un intérêt particulier pour notre propos, la direction des ressources humaines. C’est à l’intérieur de celle-ci que les responsables de la formation interviennent pour planifier et organiser la formation de l’ensemble des employés et pour assurer un soutien logistique à la formation des cadres et des professionnels.

Dans les entreprises du secteur de transformation alimentaire et encore davantage dans le secteur biopharmaceutique, la responsabilité de la formation liée à la qualité est partagée avec le bureau de qualité, sinon gérée par ce dernier. Là où il existe des sous-groupes importants de professionnels et de scientifiques, ces derniers tendent à autogérer leur formation sous la coordination de leurs chefs d’équipe, alors que le service de formation du personnel, toujours à l’intérieur de la direction des ressources humaines, administre les dépenses encourues. Dans ce modèle, disons classique, c’est aussi la direction des ressources humaines et son unité responsable de la formation qui communiquent avec les intervenants externes, soit la direction des ressources humaines du siège social ou les différents agents externes, comme les institutions d’enseignement, les consultants, les comités sectoriels et les réseaux professionnels.

L’organisation typique de la formation dans l’entreprise est donc différente selon les catégories de personnel. La formation des employés de la production relève du service de

formation normalement situé à l'intérieur de la direction des ressources humaines. Ce service est en communication avec la direction et les gérants «plancher» de la production. Les décisions portant sur la formation des professionnels et scientifiques se prennent à l'intérieur des équipes de travail ou groupes de projets.

Ce schéma statique est davantage un pôle de référence pour comprendre l'organisation de la formation dans l'entreprise qu'un portrait réel de ce qui se passe. En effet, la place de la formation et de son organisation dans la structure des entreprises est changeante, depuis les entreprises qui, comme 1C et 1E, sont encore à la phase préorganisation de la formation jusqu'aux entreprises 3C et 3D qui jettent maintenant un regard critique sur le modèle classique d'organisation de la formation dans l'entreprise, en passant par tous les autres établissements en transition répondant à des dynamiques changeantes de prise de décision et de gestion de la formation, dynamiques tantôt centripètes de restructuration d'interventions trop dispersées, tantôt centrifuges de contextualisation de la formation dans les différentes unités de production et de son insertion dans l'action productive.

Schématiquement, nous pouvons observer ce changement du positionnement de la formation en trois phases. Un premier moment est marqué par une organisation faible et spontanée où les actions se font à l'initiative de la direction ou à la suite de demandes individuelles ponctuelles auxquelles la direction répond de façon *ad hoc*¹. Dans une deuxième phase, de tendance centripète, on procède à une réorganisation de la formation. On regroupe l'ensemble des décisions dans une structure située dans la direction des ressources humaines où se planifient, s'organisent et de plus en plus s'évaluent les activités. Nous distinguons enfin une troisième phase marquée par une dynamique à la fois centrifuge et centripète. On table sur les acquis de la deuxième phase, c'est-à-dire sur le regroupement des décisions dans un endroit visible dans l'organisation, mais on tend concurremment à corriger cette centralisation par la création de liens continus avec les différentes unités de l'établissement.

¹ Nous avons décrit cette première phase au chapitre 9, section 9.1, en prenant comme exemple l'entreprise 1C.

La création récente dans 7 des 15 entreprises de postes responsables de la formation à l'intérieur de la direction des ressources humaines est tout à fait caractéristique de ce passage à la deuxième phase caractérisée par une différenciation de la formation, phase qui répond à la nécessité de regrouper les activités éparpillées, de les structurer, de les organiser, tel qu'on l'a vu plus haut (chapitre 9, section 9.1). À cet égard d'ailleurs, nous l'avons démontré (section 8.3), la Loi favorisant le développement de la main d'œuvre joue un rôle catalyseur évident. Il s'agit en somme pour l'entreprise de se donner une instance responsable capable d'organiser non seulement les activités de formation, mais aussi de les planifier en amont et d'assurer leur suivi en aval, capable aussi de produire ou de faire produire le matériel nécessaire, capable d'organiser la formation des employés formateurs, capable d'entreprendre les démarches nécessaires pour financer les projets d'innovation et être en mesure de dresser et de faire adopter un plan d'action pour l'ensemble de l'entreprise.

La formation est devenue une activité trop importante et trop diversifiée pour laisser son administration et, surtout, son développement à des actions spontanées ou non coordonnées. Les instances gouvernementales responsables de la qualité dans le secteur de la transformation alimentaire et du biopharmaceutique exigent des « audits » de formation. Les clients majeurs des entreprises, tel qu'on l'a constaté chez 2C, 3B, 3C et 3E, veulent aussi vérifier la quantité et la qualité de la formation donnée au personnel. Pour que l'entreprise puisse se repositionner constamment sur le marché, son plan stratégique exige une qualification accrue des conseillers vendeurs dans les commerces de détail, une plus grande polyvalence du personnel des entreprises du secteur de transformation alimentaire et du biopharmaceutique pour produire *just in time* des produits de plus en plus différenciés, un développement professionnel continu des cadres et des scientifiques.

On le voit tout particulièrement dans les entreprises 1A, 1B, 1D, 2B, 2D, 2E, 3A, 3B et 3E, ce mouvement de structuration centripète répond à plusieurs nécessités : des diagnostics plus rigoureux des demandes de formation, une meilleure coordination d'initiatives trop dispersées, une standardisation de la formation à l'égard des normes de santé sécurité et des exigences de qualité, une gestion d'activités nouvelles de deuxième niveau comme la sélection et la formation des employés formateurs ainsi que de meilleurs

ancrages des interventions des consultants externes dans les activités et les problèmes internes de l'établissement. Ces processus de structuration demandent une expertise spéciale en ingénierie de la formation des adultes, en ergonomie du travail et en andragogie, une maîtrise de la problématique de l'éducation permanente, une familiarité avec la carte régionale des différents agents publics, parapublics et privés de formation continue, ainsi qu'une connaissance des instances internes et externes imposant des exigences de qualification et d'apprentissage ou encore des mécanismes de régulation de la formation, tels que la Commission des partenaires du marché du travail, les comités sectoriels et les centres locaux d'emploi.

Notre enquête exploratoire nous a fait découvrir que cette phase de renforcement de l'unité responsable de formation dans l'entreprise², étape centralisatrice, tend à évoluer vers une nouvelle phase pour refaire des connexions horizontales ou intersectorielles continues entre la formation et les unités de production. Dans les entrevues menées auprès des responsables des entreprises où une telle mutation s'observe, on note quatre thèmes clés : la décentralisation, l'intégration, l'équilibre entre la formation générale et la formation pratique, ainsi que l'appui aux apprenants.

Après une première phase de prise en charge par la direction des ressources humaines de l'ensemble des activités de formation et sur la base de la reconnaissance de cette responsabilité, la majorité des décisions visant la planification et la préparation des activités courantes de formation tendent à être prises d'une manière de plus en plus décentralisée³ de façon à obtenir l'appui des chefs de service et à tenir compte du plan stratégique de l'entreprise⁴. Cette troisième phase d'orientation intersectorielle vise aussi à rendre la

² Cela permet à l'organisation de mieux gérer la croissance de son personnel et de répondre aux transformations des modes et techniques de production.

³ « En somme, les activités de formation sont nombreuses. Elles s'adressent grosso modo à tous les membres de l'organisation et, surtout, elles sont soutenues par des valeurs communes [...]. Cette convergence dans le sens de la réalisation des missions explique peut-être aussi le recours très large, presque exclusif pour certaines activités, à des formateurs internes. C'est en effet à l'intérieur de l'organisation que l'on trouve les personnes jugées les plus aptes à informer et à sensibiliser les autres en vue de réaliser les missions de l'organisation. Il en résulte une certaine décentralisation des formations [...] assurée, entre autres, par les conseillers ». (Rapport à l'entreprise 1B)

⁴ « Je ne décide de rien si je ne les ai pas informés [...]. Je ne suis pas tout seul dans ma bulle [...]. Mes collaborateurs si on veut, c'est l'équipe de gestion ». (Responsable de la formation, entreprise 1B)

formation plus *user friendly* et plus appropriée au moment et au lieu précis où elle est rendue nécessaire, bref à assurer des formations *just in time* (entreprise 3A). Dans cette dernière entreprise, en plus d'une distribution de la responsabilité de la formation entre les ressources humaines et le Service pour la formation et la compétence du bureau de qualité, ces deux unités, à leur tour, fonctionnent de plus en plus de façon décentralisée pour tenir compte des exigences et contextes des différentes petites unités de production. L'entreprise 3E va même créer, en lien avec le service de formation, des équipes d'amélioration continue, précisément pour vérifier les besoins de formation lors de l'ouverture de nouveaux postes et pour répondre rapidement aux problèmes quotidiens.

Nous observons bien sûr cette tendance à la décentralisation dans les décisions de formation pour les professionnels et les cadres mais, ce qui est nouveau, c'est que nous l'avons également constaté, dans certaines entreprises (3A, 3C, 3D et 3E), à l'égard des employés de la production. Un autre exemple de cette tendance à la décentralisation est l'importance, chez 1B⁵ et davantage chez 3C, du recours aux employés formateurs dont on reconnaît la capacité d'initiative et auxquels on donne une marge de manœuvre de plus en plus importante.

Un deuxième indice de ce mouvement est une tendance visant non à diminuer mais à mieux intégrer les interventions externes. On cherche à corriger la pratique prédominante classique de faire appel aux consultants externes par la mise en place d'approches mixtes, de manière à mieux intégrer l'expertise externe avec l'expérience et les exigences internes. Rappelons à ce sujet la correction apportée à la formation des fournisseurs dans les commerces spécialisés 1A et 1B, ainsi que dans la petite entreprise 1E, mais de façon plus informelle et plus limitée. À propos de la formation des formateurs, nous avons également noté que certaines entreprises (3A, 3C et 3D) font appel comme les autres (1D et 2D) à des organisations externes pour faire la formation des mentors. Ces entreprises procèdent de façon plus intégrée, en participant à la programmation et en complétant à l'interne les

⁵ « La formation est régulièrement à l'ordre du jour des rencontres départementales et interdépartementales [...], les priorités de formation sont suggérées et apportées par les directeurs et l'équipe de gestion qui comprend les 14 gérants et assistants gérants. Ce sont principalement ces derniers sur qui l'entreprise compte pour s'assurer du suivi de la formation ». (Rapport à l'entreprise 1B)

apprentissages. Chez 3C par exemple, l'élaboration des outils est d'abord conçue à l'interne en collaboration avec des équipes de travail, alors que la firme externe contribue surtout à mettre en forme et à publier ce qui a été élaboré à l'interne. Les firmes spécialisées externes jouent alors un rôle de conseiller et d'éditeur de matériel convenu et produit à l'interne.

Il en est de même pour la formation des cadres chez 3D par exemple, avec la nouvelle expérience de mentorat. Celle-ci est bien sûr pilotée par une firme d'experts provenant d'une université américaine, mais elle a d'abord été revue et insérée dans un plan local de renouvellement des pratiques managerielles, d'une part, et d'autre part, par une longue préparation permettant de négocier et d'« intégrer » la démarche proposée. D'ailleurs, une évaluation en cours de cette expérience a été prévue précisément pour « comprendre » le contexte local de cette expérience et pour pouvoir la reproduire de façon plus appropriée dans l'avenir.

On peut aussi voir un autre indice de cette tendance vers une troisième phase dans le réajustement de l'équilibre et de l'articulation entre la formation théorique et pratique ou générale et technique. C'est ainsi que chez 3C, on est passé d'un équilibre théorique/pratique de 80/20 à 20/80 au cours des récentes années, en particulier sur la base de l'opération réussie d'introduction de la nouvelle machinerie, opération où l'on a fait appel non seulement au savoir pratique des employés mais aussi à leur capacité d'observation et de résolution de problèmes⁶. On constate la même recherche d'un nouvel équilibre chez 3D entre les cours corporatifs et les cours locaux, entre les cours techniques et les cours liés aux compétences transversales.

⁶ « Cela a beaucoup changé ici depuis les dernières années. Au début, la formation était de quatre heures théoriques et quatre heures pratiques. On a changé cela. [...] Opérateur technique, formateur technique. On a parti ça quand les machines sont arrivées. Avant, tout le monde était du même niveau, opérateur. On savait qu'il y avait beaucoup de gens qui n'avaient jamais réalisé la procédure, comme je le disais tantôt, depuis 25 ans c'était toujours la même chose. Alors c'est pour ça qu'on a sorti ce poste opérateur technique, formateur technique, pour soutenir ces gens-là. [...] ». C'est la même chose pour les cadres. « Pour les employés cadres, [...], on a tendance à laisser [cette tâche] aux gestionnaires [...]. Les gens ont tendance à envoyer les [personnes] à l'extérieur. On leur a alors expliqué le principe qu'il y a 10% qui est de la formation extérieure que tu peux recevoir, 29% du coaching et 80% de la pratique. On est en train de démystifier le fait d'envoyer nécessairement quelqu'un pour changer la notion de formation, non pas une formation purement théorique mais une formation par apprentissage [...] ». (Entreprise 3C)

Le dernier indice de cette mouvance est la place faite aux individus et à leurs représentants dans l'expression de la demande de formation et dans l'intensification de la communication entre les instances responsables de la formation, non seulement les unités de production mais aussi les individus, afin de prendre en compte leur plan de développement personnel. Pour le moment, cette tendance est surtout manifeste au sein des groupes professionnels plus qualifiés, si ce n'est exceptionnellement (3D). Il en est de même de la prise en compte des exigences difficiles de la conciliation travail-famille-formation, tel qu'on le constate chez 3A, 3D et 3E.

C'est à l'intérieur de cette dynamique de la position de la formation que nous pouvons saisir la portée de la volonté publiquement exprimée de l'entreprise 3D de passer d'une stratégie d'apprentissage (*training strategy*) à une organisation apprenante (*learning development organization*). Dans sa nouvelle expérience de formation des jeunes cadres, cette entreprise réalise son objectif de fidélisation de ces jeunes gestionnaires, non seulement par une offre soutenue de formations spécialisées, mais aussi et, surtout, par une approche articulée de mentorat. Cette pratique multiplie les communications entre les niveaux inférieurs (1, 2, 3, 4) et les niveaux supérieurs (5, 6, 7) de gestion de l'entreprise et permet, c'est là le mot clé, un interapprentissage individualisé.

La transsectorialité est très certainement le trait particulier de la formation continue qui pose le plus de difficultés, tant dans la formation en entreprise que dans les autres champs de l'éducation et de la formation des adultes. Dans les entreprises de première phase qui ne connaissent pas encore de service de formation, celle-ci demeure souvent informelle, très près de l'action et de la production au point d'en être souvent indifférenciée. Mais, une fois qu'on a créé un service pour mieux organiser le travail de formation, l'enjeu devient la réarticulation entre le travail maintenant systématisé de qualification et l'activité productive de l'entreprise. Nous avons inventorié et mis en relief dans les 15 entreprises les rapports entre la formation et les exigences de qualité, entre la formation et le plan stratégique de l'entreprise qui tente de se repositionner sur son marché, entre la formation et la structure de rémunération, entre la formation et l'enjeu de la fidélisation du personnel par rapport au roulement, entre la formation et la mise à jour continue des scientifiques et des

professionnels, entre la formation donnée par les fournisseurs et son appropriation par le personnel de l'établissement, bref entre le service de formation, une structure horizontale de type *staff* et les autres secteurs de l'organisation, des structures verticales de type *line*.

Or, cette transsectorialité se joue tant dans l'organisation même des activités de formation qu'en amont de la formation dans le diagnostic des besoins et en aval dans l'évaluation. Elle s'exerce aussi dans la participation formelle et/ou informelle des employés. À ce sujet, les pratiques des entreprises divergent beaucoup. Ce n'est d'ailleurs pas par hasard si nous observons surtout cette tension vers une troisième phase du positionnement de la formation à l'intérieur de la structure des entreprises dans les commerces spécialisés et les entreprises biopharmaceutiques ayant un pourcentage important de personnel fortement spécialisé. Cette nouvelle tendance est aussi présente dans certaines autres entreprises, comme chez 2C et dans les unités de production de 3C où nous observons des pratiques et des processus transsectorielles de décision qui vont dans ce sens.

Évidemment, cette troisième phase n'est pas sans poser des problèmes. Comment peut-on à la fois organiser un service de formation du personnel suffisamment solide pour être en mesure de développer la formation et assurer un suivi dans tous les secteurs, d'un côté et de l'autre, demeurer suffisamment léger (*lean*) pour précisément mieux faciliter cette synergie horizontale ? Ces rôles horizontaux de conseiller et de catalyseur des efforts de formation et de perfectionnement à travers l'organisation, cette collaboration nécessaire avec les gestionnaires et les directeurs des différents secteurs (Sirois, 1995, p.140-141) ne peuvent s'exercer de façon durable sans une assise visible et stable dans la structure de l'organisation. Ces nouveaux services de formation sont surchargés et, au dire de leurs responsables, manquent de personnel. C'est là le caractère paradoxal de la transsectorialité de la formation continue.

10.2 Des facteurs explicatifs des logiques de formation

Comment expliquer les diverses logiques de formation et la dynamique qui les traversent ? Nous insisterons ici sur trois facteurs : le mode de production, le changement des techniques de production et, de façon plus large, ce que nous pourrions appeler la « société des certitudes ».

L'exigence de flexibilité de la production vient de la nécessité d'une gestion plus serrée des inventaires, de la nécessité de pouvoir modifier rapidement les types et flux de production et d'une concurrence sur le marché devenu continental sinon international. Pour relever ce défi, les entreprises peuvent opter, dans leur politique de gestion, pour une flexibilité externe en subdivisant les unités de production et en gérant la force de travail dans chacune d'elles selon une entrée et une sortie arbitraire du personnel, de façon à effectuer des changements rapides du volume de production, de techniques de production, de lieux de production, etc. Or, ce mode prépondérant de gestion externe de la flexibilité se heurte non seulement à une résistance syndicale évidente mais aussi au coût indirect à moyen terme d'une telle pratique.

Aussi assistons-nous maintenant à la montée de stratégies des ressources humaines liées à une flexibilité interne, c'est-à-dire à une organisation du travail qui permet, à l'interne, d'effectuer les changements rapides requis. Le meilleur exemple de ce phénomène est peut-être l'entreprise 3A qui a dû réorganiser son mode de production pour pouvoir fréquemment « changer de *batch* », c'est-à-dire pour être capable de produire rapidement et en petites quantités de nouveaux produits pharmaceutiques. Cela a conduit cette entreprise à intensifier sa formation, à accepter de lier l'exigence accrue de qualification des employés de production à une hausse correspondante de salaire afin de maintenir dans l'entreprise les travailleurs les plus expérimentés.

Il en est de même de la transformation du travail répétitif par l'introduction dans plusieurs des 15 entreprises étudiées d'un système de rotation des tâches. Nous observons

alors un certain passage de stratégies de formation étroites et immédiates à des formations de plus en plus polyvalentes, passage aussi vers une perspective où les bénéfices de l'apprentissage sont évalués sur une plus longue période.⁷ L'objectif visé est alors poursuivi moins par des interventions immédiates de renforcement du sentiment d'appartenance qu'à travers un développement de compétences stratégiques nécessaires à cette réorganisation plus efficace du travail et à une exécution moins pénible des tâches par les employés⁸. La logique intégrative, liée à une stratégie de flexibilité interne, tend ainsi à devenir plus réflexive (Soyer 2003, p. 37,45). Bien sûr, une telle réorganisation du travail ne va pas de soi. Il y a aussi des résistances dans certaines entreprises (3B).

Les employés sont appelés de plus en plus à contribuer à la résolution des problèmes pouvant survenir en cours de production. Cette plus grande capacité d'initiative exigée par la réorganisation du travail conduit un certain nombre d'entreprises (2C, 2D, 3A, 3C, 3D) à reconnaître et encourager davantage la formation informelle et l'apprentissage horizontal, l'*interlearning*. Chez 3C, on crée des espaces pour une discussion en équipe préalable à l'intégration dans l'usine des nouveaux équipements. Cette nouvelle pratique a permis une diminution du pourcentage de rejet dans une production pourtant complètement standardisée. Dans cette entreprise, on assiste même à un décloisonnement des champs de formation et à une ouverture à tous les employés des formations jadis offertes aux cadres. Les employés de production peuvent, sur une base volontaire, suivre des formations non immédiatement liées à leur tâche : apprentissage d'une langue seconde, formation à la gestion, formation sur l'intelligence émotionnelle, clinique de résolutions de problèmes, sessions de formation sur la communication⁹. Chez 3A, les employés rencontrés lors de nos entretiens estiment que les

⁷ Ce n'est pas par hasard si cette rotation des tâches liée à une organisation du travail sous forme d'équipes de production a été introduite, presque partout, à la suite des demandes des employés (2C, 2D, 3A, 3C, 3D, 3E).

⁸ Tous les employés chez 3C passent à travers une formation appelée « accueil des nouveaux employés » donnée par les travailleurs formateurs généraux où divers contenus nécessaires à leur intégration sont divulgués. Une présentation Power Point sur les règles de base dans l'usine, sur l'hygiène et la sécurité du travail est aussi donnée et un manuel d'accueil est distribué. Par la suite, les nouveaux arrivants suivent une formation technique à la tâche sur la chaîne de production avec un travailleur formateur technique. Des travailleurs volants reçoivent exactement la même formation, bien que ceux-ci soient appelés à une plus grande flexibilité.

⁹ Dernièrement dans l'entreprise 3C, trois sessions de formation de cadres ont été offertes aux employés : la formation sur l'évaluation du rendement et les plans de développement individuel, la formation sur le processus créatif de résolution de problèmes, la formation sur l'innovation et la créativité visant à outiller les participants pour mieux innover dans toutes les sphères de leur travail.

changements fréquents dans cette entreprise et les problèmes que cela soulève les conduisent à « apprendre entre eux », à miser sur les ressources internes de leur équipe de travail, à consulter les collègues et les superviseurs, à demander couramment conseil aux « petits spécialistes » pour éclaircir certains blocages.

La formation des scientifiques est aussi traversée par une dynamique réflexive. Chez ces professionnels, la formation scientifique et technique ne suffit plus. Elle ne répond pas aux problèmes relativement nouveaux de l'ajustement mutuel dans les équipes multidisciplinaires. La création et l'entretien d'un climat d'innovation et de curiosité ainsi que l'organisation d'équipes de travail permettent aux jeunes professionnels de progresser dans le groupe et de participer de plus en plus activement à la réalisation du mandat de l'équipe. Or, le besoin de ce nouvel ordre de compétence ne se fait pas sentir uniquement chez les professionnels et les scientifiques mais aussi chez les cadres. Être un employé qualifié, dans ce nouveau contexte, implique non seulement d'acquérir les compétences pour exécuter techniquement la tâche, mais aussi d'acquérir les qualifications nécessaires pour exécuter cette tâche en équipe et être capable d'y poursuivre sa formation et, surtout, de pouvoir exécuter de façon récurrente des mandats de travailleurs formateurs techniques ou de formateurs généraux.

Qu'on se rappelle chez 2C et 2D, la formation à l'affilage des couteaux. La reconnaissance croissante de l'écart entre la tâche prescrite et la tâche réelle comme lieu de manifestation de la capacité d'initiative de l'individu (Chatigny, 2003) est un facteur important de cette mutation des logiques de formation. Ce changement n'est pas de l'ordre de relâchement des obligations par rapport à une observation stricte des bonnes pratiques de fabrication, mais d'une traduction des exigences de qualité dans une pratique de formation qui prend en compte l'expérience des individus et les imprévus dans l'exercice des tâches. Certaines entreprises s'aperçoivent d'ailleurs qu'une poursuite de l'objectif de conformité par l'imposition d'une standardisation sans espace d'appropriation subjective risque, paradoxalement, d'accroître les accidents de travail et de masquer, par peur, certaines failles dans l'exécution du travail.

La tendance chez 3C d'enrichir l'entraînement à la tâche prescrite par une meilleure compréhension des causes d'erreurs, par une mise à contribution de l'esprit d'observation active des opérateurs et de leur capacité de résoudre les problèmes imprévus¹⁰ montrent bien cette transition en cours pour une application contrôlée mais réflexive des procédures. On ne remet pas en cause les exigences des normes de qualité mais on cherche à enrayer certains effets pervers d'une application trop verticale et unidimensionnelle. On ne remet pas en cause le développement professionnel continu des employés, mais on tend à élargir le champ des compétences demandées pour permettre une plus grande polyvalence. On ne remet pas en cause la logique de fidélisation du personnel mais on tente d'assurer celle-ci par une spécialisation plus flexible, un appui à l'apprentissage systématique formel et informel et donc une multiplication des occasions de communication et d'interapprentissage entre les niveaux de production ou encore entre les niveaux d'encadrement (3D), ceci en particulier grâce au mentorat.

Bien sûr, de telles transitions sont loin d'être complétées. Nous le constatons par exemple chez 1A qui hésite entre le recours facilement gérable à des agents externes de formation rodés et aux pratiques et compétences générales connues de bons vendeurs conseillers, d'un côté, et de l'autre, l'adoption d'une approche plus endogène où les formations externes sont précédées par un diagnostic maison et suivi d'une évaluation interne, où l'on favorise les interapprentissages entre les professionnels anciens et nouveaux de ce commerce spécialisé.

La dynamique des logiques de formation répond aussi à des changements dans l'environnement plus large des entreprises, à ce que nous appelons la « société d'incertitude ». Les parcours de carrière n'ont plus la pérennité et la stabilité d'autrefois. Constamment à la recherche de personnel qualifié, l'entreprise 1A fait face à roulement important de son personnel et doit procéder annuellement à la sélection de nombreux candidats. Consciente qu'une large part des candidats retenus ne seront que de passage, ce commerce spécialisé cherche à offrir à ses vendeurs conseillers un environnement intéressant

¹⁰ Y compris, plus récemment, l'autonomie laissée à des individus pour faire la recherche de pièces de rechange en cas de bris et, au besoin, de procéder à leur modification pour exécuter les réparations occasionnelles.

motivant et stimulant leur permettant « de continuer d'apprendre et de grandir »¹¹. L'incertitude de l'employeur 3B sur son besoin futur de personnel en raison du caractère aléatoire du marché de ses produits, d'un côté, et, de l'autre, l'incertitude des individus quant à leur parcours professionnel en raison soit d'une perte toujours possible d'emploi, soit de projets personnels de développement professionnel, contribuent à ce changement de logiques de formation

L'employeur cherche à rendre son personnel plus polyvalent pour pouvoir constamment réajuster sa production. Les travailleurs exigent aussi une formation large pour accroître leurs chances sur le marché du travail. Paradoxalement, l'économie du risque, au lieu de tendre à réduire la demande éducative, conduit les acteurs à élargir leur capacité d'action. Dans un contexte d'incertitude des parcours, les individus tendront de plus en plus à ce que la demande effective de formation en entreprise tienne compte à la fois des nécessités de l'action productive mais aussi des attentes individuelles. De ce point de vue, l'intégration croissante de la formation dans le champ des relations de travail constitue un indicateur intéressant (Charest, 2004). La nature de plus en plus imprévue de la situation de l'emploi tant sur le plan micro que macro crée une demande éducative qui se reflète, par exemple, dans les revendications aux tables de négociation et rend de plus en plus caduques les formations d'ajustement rapide à court terme.

10.3 Logiques de formation et types d'organisation

Cette dynamique vers une reconstruction des logiques de développement professionnel de fidélisation et de conformité dans une perspective plus réflexive ne se manifeste pas avec la même intensité selon les secteurs et les groupes occupationnels. Il est clair que la nécessité de sortir du cul-de-sac tayloriste est plus évidente dans les aires plus dynamiques des économies qui tendent à miser sur une contribution plus compétente et plus autonome des types de personnel. La transformation dans ce sens des logiques de formation

¹¹ « C'est de montrer aux gens à devenir autonomes, à être polyvalents, parce qu'on ne sait pas si dans un an, il y a une occasion qui se présentera, une occasion en or... Plus on en sait mieux sait. C'est ça que nous essayons de leur montrer ». (Entreprise 1A)

est plus manifeste dans les secteurs *knowledge intensive* et aux niveaux occupationnels les plus élevés. C'est un fait connu (Bélangier et Valdivielso, 1997 : 7).

Or, ce ne sont pas seulement les experts mais aussi les employés de production qui se voient obligés de mettre en œuvre leur intelligence, de continuer à interpréter l'information technique, de tester dans la routine journalière des essais et les erreurs les diagnostics et les solutions, et d'en tirer les meilleures décisions possibles (Beck, Giddens et Lash, 1994 : 6 et suivantes). Certes, et nous l'avons constaté en particulier dans le secteur de la transformation alimentaire, l'imposition externe de normes élevées de qualité conduit à des logiques mécaniques de formation pour assurer des exécutions conformes des tâches prescrites, bref pour standardiser les opérations¹². Certes, lorsqu'il s'agit de l'allocation des tâches et de promotions, la norme de la productivité entre en contradiction avec celle de l'ancienneté. Moins évidente lorsqu'il s'agit des cadres, cette opposition est toujours présente dans la gestion du personnel de la production et elle est d'autant plus vive que l'entreprise tend à modifier le mode de production.

La formation sous la forme de mentorat reflète cette mutation. Là où la convention collective traite des travailleurs formateurs (3C, 2C), on constate une évolution du contrat de travail dans cette perspective. Tout comme en matière d'équité selon le genre, on ne remet pas en cause la norme de l'ancienneté mais on lui ajoute l'exigence de la compétence. Certes, les syndicats ont combattu historiquement et continuent de le faire (2D) pour introduire des clauses objectives de promotion et de rémunération comme l'ancienneté pour éviter l'arbitraire, mais dans les entreprises en recherche de productivité pour se repositionner sur leur marché, la compétence des employés devient un facteur inévitable. Si la gestion des organisations de type mécanique (Mintzberg, 1990) font une place plus prédominante à la norme d'ancienneté, les entreprises de type innovante ou *ad hoc* cherchent à réconcilier

¹² « C'est vraiment d'essayer de leur apprendre [...] comment empiler les caisses à l'intérieur de la cage, [...] comment préparer le bon de commande, comment lire le bon de commande [...] les codes et façons de procéder pour faire la commande [...], comment ça fonctionne avec les numéros, etc. ». (Entreprise 2B)

compétence et ancienneté. Ainsi, dans la sélection des travailleurs formateurs, l'ancienneté n'intervient qu'à compétence égale¹³.

La typologie des organisations ou des entreprises faite par Minsberg (1982 et 1990) permet d'éclairer davantage nos observations. Deux entreprises, une très petite (1E) et une petite moyenne (1C), ont encore tous les traits de l'entreprise entrepreneuriale. Il s'y fait de la formation, mais celle-ci est surtout organisée sous forme de délégation à des acteurs externes. Dans le cas de 1C, la logique prédominante de fidélisation demeure peu qualifiante. Tout est décidé directement par les actionnaires sans intermédiaire et en l'absence de responsable des ressources humaines. Dans le commerce familial 1E, l'interaction primaire entre le propriétaire et le personnel réduit permet des interapprentissage et une participation variée des nouveaux employés, mais sans grande chance d'avancement et de reconnaissance et toujours sous l'arbitraire d'un seul décideur. L'adaptation à court terme caractérise la logique prédominante de formation.

Cinq autres entreprises sont des organisations de type entrepreneurial en transition toutefois vers des formes organisationnelles plus structurées de type mécaniste. Nous observons dans ces entreprises, un passage d'une organisation centralisée autour d'un leadership fort vers une entreprise plus hiérarchisée ayant une direction des ressources humaines où se planifient des formations relativement standardisées.

Dans l'entreprise 2B, la structure hiérarchique est aplatie et se caractérise par une forte centralisation du pouvoir autour du sommet stratégique, soit le propriétaire. Les décisions sont prises par les directeurs en fonction de buts déterminés par le propriétaire et correspondant à des valeurs qu'il a définies, soit de se différencier des grands joueurs de son domaine tout en offrant sur le marché des produits de grande qualité. Cette petite entreprise est marquée par une assez forte division du travail et un fort taux de roulement de personnel.

¹³ « La compagnie et le syndicat conviennent que les ressources humaines sont un élément important pour assurer la compétitivité de l'entreprise. [...] Pour [favoriser le] mouvement de personnel, les [formateurs] [...] pourront travailler avec l'équipe où le besoin de formation est requis. [...] Les employés intéressés à occuper le poste de formateur pourront indiquer leur nom sur une feuille prévue à cet effet et devront réussir le ou les tests appropriés tels que déterminés par l'employeur. Dans un tel cas, l'employé reconnu apte et possédant le plus d'ancienneté obtiendra le poste de formateur pour la tâche concernée ». (convention collective, entreprise 3C)

Les opérateurs sont peu qualifiés, la coordination se réalise essentiellement par une supervision directe et une standardisation des procédés. L'orientation de la formation du personnel de production correspond à une logique de conformité et à une logique de fidélisation.

Certes, la direction historique de 2D entretient encore des rapports directs avec l'ensemble du personnel qu'elle entend évaluer directement, malgré son nombre croissant. Cependant, la modernisation rapide des équipements à la fine pointe des nouvelles technologies dans ce domaine, la syndicalisation en cours du personnel de production, l'introduction de nouvelles orientations dans la gestion des ressources humaines et la collaboration avec des ergonomes du travail font de 2D une entreprise familiale en mutation rapide. En raison du roulement du personnel, la direction des ressources humaines est davantage préoccupée par le recrutement que par la formation, laquelle, standardisée, répond surtout à une logique de conformité.

L'entreprise 2E est une autre PME familiale en transition difficile. L'arrivée d'une responsable des ressources humaines, la mise en place d'un système de rotation des tâches et le recours aux employés pour trouver des façons d'accroître la productivité sont en voie de transformer cette organisation où la direction familiale accepte d'intégrer les nouvelles tendances, mais non sans tensions évidentes et sans un certain conflit de génération. La dynamique se joue plutôt entre les 10 chefs d'équipe et les 80 employés de production avec l'appui de la direction des ressources humaines à laquelle on a recours pour aider, par une systématisation de la formation, à relever le défi de la qualité et de la productivité.

Deux de ces entreprises « entrepreneuriales » en transition vers des formes plus hiérarchisées, les commerces spécialisés 1A et 1B, montrent déjà certains traits d'entreprises innovantes ou d'organisations *ad hoc* et d'une évolution de la formation vers des logiques plus réflexives. L'expansion rapide de ces deux établissements, leur spécialisation dans des niches sophistiquées techniquement et l'arrivée d'une forte concurrence ont conduit la direction historique de ces deux entreprises à déléguer davantage et à adopter de nouvelles pratiques : coopération entre les vendeurs de plus en plus définis comme des experts,

formation interactive à des savoirs non standardisés, travail d'équipe et, surtout chez 1B, appropriation systématique des formations externes en fonction des expertises et expérimentations internes.

Les huit autres entreprises sont des organisations de type mécaniste dont certaines ont un sous-secteur, comme la recherche et le développement dans le domaine biopharmaceutique, relevant plus du type bureaucratie professionnelle. L'entreprise 2A est typique de l'organisation mécaniste et d'une bureaucratie centralisée où la stabilité n'est interrompue que par des crises. La logique de formation tend à être aussi mécanique que celle de l'organisation. C'est d'ailleurs dans cette entreprise que la crise, provoquée par une introduction mal préparée d'un changement, a permis de révéler l'orientation de la formation. Des formations adaptatives aux exigences prescrites des postes de travail, une tentative d'entraînement rapide et dysfonctionnelle au nouveau mode de gestion, des interventions diverses pour corriger la situation, une initiative isolée mais importante de formation générale du personnel sur la gestion du portefeuille de l'entreprise, ces interventions disparates de 2A indiquent une absence de logique prédominante de formation.

Les entreprises 1D, 2C, 3A, 3C et 3D sont de grandes corporations où le quartier général administre ce que Minsberg appelle le « portfolio stratégique ». Le quartier général donne les grandes orientations, détermine les produits de chaque division qui, à leur tour, décident de leurs stratégies pour l'organisation du travail. Il en est de même pour la formation.

L'établissement 1D est un grand commerce de détail que nous pouvons qualifier d'organisation de type mécanique. Son personnel, en général, est peu qualifié et peu stable. Toutefois, la stratégie retenue de formation par délégation, la mise en place graduelle d'une formation des formateurs, la décentralisation des décisions pour la gestion quotidienne de la formation montrent que, dans cette entreprise, la formation, organisée à l'intérieur des orientations données par le siège social, est en transition.

Nous observons chez 2C, 3C et 3D plusieurs indications d'une transition vers des organisations innovantes, indications beaucoup plus marquées que chez 3A et 3B. Dans ces deux entreprises, soit la crainte de perdre l'accréditation, soit une fusion d'entreprise encore en voie d'absorption freine encore le passage vers des logiques plus réflexives. L'exigence des normes dictées par les gouvernements et par l'industrie tend à limiter la zone de manœuvre des gestionnaires à ce niveau, malgré l'apparente indépendance des établissements par rapport au quartier général. La logique de conformité prédomine dans la formation des employés de la production, alors qu'une logique de développement professionnelle individualisée caractérise la formation des professionnels et des scientifiques.

Il en est autrement des quatre autres entreprises (2C, 3C, 3D et 3E) où nous avons constaté de nouvelles pratiques allant dans le sens de logiques réflexives de formation. On tend à faire davantage place à l'ajustement mutuel, à une rotation des tâches, à une reconnaissance de l'apprentissage informel, à la création de mécanismes de communication multidirectionnelle, à un recours à l'expertise des équipes de travail, à une planification de la formation plus organique que linéaire faisant appel aux différents secteurs. Les employés formateurs reçoivent une formation systématique appropriée au contexte de l'établissement. La stratégie réussie de formation chez 2C pour diminuer la roulement de personnel est bien insérée dans le contexte de l'action productive locale et contribue à renforcer la capacité d'action et le confort au travail des employés. La logique de fidélisation devient de plus en plus réflexive.

Chez 3D et 3C, on encourage les gestionnaires immédiats à se joindre aux opérateurs pour une «coanalyse continue » (Senge, 1990, p. 299) du processus de travail. Chez 3C, une reconnaissance progressive de la capacité d'initiative du personnel de production, de sa capacité de résoudre rapidement les problèmes par une meilleure compréhension des intrants de la production et de la machinerie est en voie de modifier en profondeur la logique de formation dans le sens d'un «renforcement du sujet » (Sainsaulieu 1995).

L'organisation du travail du personnel scientifique et des professionnels dans le secteur biopharmaceutique comme celui des cadres dans l'ensemble des entreprises

correspond à ce que Minsberg appelle « l'organisation professionnelle ». Les stratégies sont fragmentées. Les équipes de scientifiques sont relativement autonomes. Les pratiques de formation ne semblent pas avoir beaucoup bougées depuis une décennie, la formation continue de se réaliser principalement selon le modèle classique de la participation à des cours ou programmes crédités ou à des formations ponctuelles prises à l'extérieur des organisations. Ceci dit, tel que nous l'avons noté plus haut, l'émergence des demandes de formation pour des compétences transversales ainsi que le besoin d'un interapprentissage plus intensif dans les équipes de travail sont en voie de faire bouger cette logique prédominante de développement professionnel individualisé.

L'entreprise 3D est peut-être à cet égard un prototype des changements à venir où le programme novateur et intensif de mentorat impliquant précisément une coopération non hiérarchisée entre les acteurs, une généralisation et reconnaissance des savoirs tacites et une acceptation d'une certaine *adhocratie* opérationnelle et administrative conduit à enrichir la logique de développement professionnel dans un sens de plus en plus réflexif. Cette tendance, plus marquée dans le secteur de la formation des cadres, commence maintenant à influencer les modes de formation destinés aux scientifiques et la formation même des opérateurs. Cette entreprise vient de généraliser à tout son personnel son plan et programme individualisé de développement professionnel, jadis réservé aux cadres.

Le passage à une logique plus réflexive de formation dans un tel milieu de travail n'est pas une surprise. Le constat le plus surprenant de cette recherche est la diffusion de cette tendance dans les autres secteurs d'activité et dans les différentes catégories de personnel.

Conclusion générale

Cette recherche exploratoire a construit des portraits de la formation et de son organisation dans 15 entreprises sélectionnées dans trois secteurs économiques typiques de l'économie québécoise : le secteur du commerce de détail, celui de la transformation alimentaire et le secteur biopharmaceutique. L'analyse de ces trois secteurs a permis d'observer comment la formation et son organisation varient et évoluent en fonction de la densité technologique, de la transformation des modes et techniques de production des biens et services et des tendances plus larges modifiant les attentes et dispositions culturelles et sociales des individus.

Depuis une très petite entreprise de moins de 20 employés jusqu'à une immense filiale d'une non moins grande corporation multinationale, l'analyse de ces 15 entreprises nous a offert la possibilité d'étudier les différents contextes de développement de la formation en entreprise et d'explorer les rapports entre ce développement et l'évolution des organisations et de leur mode de production. Le portrait détaillé de la formation que nous avons produit¹ établit à la fois l'ampleur des activités de formation et la diversité des modèles d'intervention selon la taille et le type d'entreprise. La formation en entreprise se présente ainsi comme une réalité plurielle et mouvante.

Portraits de la formation en entreprise

Dans le secteur du commerce de détail, des changements significatifs sont en voie de se réaliser dans la formation des vendeurs, lesquels, en majorité peu qualifiés, sont embauchés sur la base de statuts précaires. Cette formation est donnée en faisant appel à des employés plus expérimentés qui ont reçu, au préalable, une formation générale de formateurs. Dans les deux entreprises à caractère plus familial, en l'absence de responsable des ressources humaines, la formation des vendeurs demeure sous le contrôle quasi direct des

¹ Chapitres 3, 4 et 5.

propriétaires. Elle est plus développée dans la première où un consultant externe la prend en charge et, dans la plus petite entreprise, elle se fait sous forme d'un parrainage relativement spontané. Dans les deux commerces spécialisés, la situation est différente. La formation des cadres, intensive en raison de la transformation rapide et de l'expansion récente de ces établissements, est donnée par des intervenants externes, alors que la formation des « conseillers vendeurs », elle aussi importante et continue en raison de la professionnalisation du rôle de ces vendeurs spécialisés, est assurée par des formateurs internes en coopération avec des formateurs de l'extérieur.

L'épée de Damoclès que représente le risque d'une non-observation des normes de qualité marque profondément le portrait de la formation dans les entreprises de transformation alimentaire qui doivent, pour se développer, exporter leur production,² mais ne peuvent le faire sans recevoir la certification HACCP. Le poids de ce contexte normatif, que ce secteur partage avec celui des entreprises de production pharmaceutique, est particulièrement évident dans la formation des opérateurs des unités de production. La formation à l'embauche porte alors majoritairement sur les normes de qualité et sur leur application. Elle procède généralement sous la forme du mentorat ou du « coaching ». À cette fin, certaines entreprises ont mis en place des programmes de formation de formateurs généraux et techniques. Des formations particulières à l'entrée et en cours d'emploi sont aussi organisées pour répondre aux exigences nouvelles de ces entreprises, comme la réduction des risques d'accidents de travail ou une distribution quotidienne des produits de plus en plus ajustée à des gestions serrées des stocks dans les magasins et chaînes de distribution.

L'instauration dans les entreprises d'un poste de responsable des ressources humaines et de la formation crée une nouvelle dynamique assurant un développement plus endogène de la formation, un recours plus intégré aux intervenants externes. Elle permet, par exemple, comme nous l'avons observé dans deux entreprises, de vérifier l'applicabilité des « solutions miracles » proposées pour une introduction rapide de nouvelles techniques de gestion ou de nouvelles technologies.

² Sur l'internationalisation des marchés et la compétitivité économique, voir Tremblay, 1997.

La pression exercée par les organismes externes de réglementation, FDA³américaine et de Santé Canada, est encore plus marquée dans les entreprises du secteur biopharmaceutique. Le bureau de la qualité de ces entreprises exige un contrôle encore plus précis et continu des formations requises par l'application des bonnes pratiques de fabrication. Dans ce contexte, la direction des ressources humaines tend à exercer un rôle plus limité de support et de suivi. Autrefois réalisée sur le tas, la formation des nouveaux employés est devenue plus organisée, s'exerçant selon le modèle du mentorat appuyé par des outils de formation produits par l'entreprise. Une formation systématique des formateurs et des mécanismes systématique de suivi, depuis l'analyse des déviations jusqu'à la tenue d'un registre individuel des parcours de formation, garantit la rigueur de ces formations. Dans trois de ces cinq entreprises, la formation liée à la qualité est organisée en dehors du service des ressources humaines (Sirois,1995).

Une partie du personnel des entreprises du secteur des produits pharmaceutiques travaille dans des laboratoires. Le modèle prédominant de la formation de ces scientifiques est celui d'une organisation décentralisée sur le plan des équipes. La formation technique et scientifique tend à être suivie à l'extérieur dans des centres spécialisés ou des institutions d'enseignement, alors que la formation aux compétences dites transversales liée à l'organisation du travail et à la communication est organisée sous la responsabilité du service de formation.

Quant à la formation des cadres, elle tend, en général, à devenir normalisée tant dans son contenu que dans son organisation. Elle est décidée par la direction générale et coordonnée par le service des ressources humaines qui, à cette fin, tend à faire appel à des organisations externes ou à procéder en coopération avec elles. Dans les entreprises relevant d'un siège social, celui-ci exerce un leadership, se réservant la formation des cadres supérieurs et déléguant à l'établissement local la formation des responsables de la gestion aux paliers intermédiaires et inférieurs. Nous observons cependant une évolution timide dans l'ensemble, mais déjà évidente dans une entreprise, vers des modèles plus endogènes de

³ *Food and Drug Administration.*

formation des cadres en s'appuyant sur des formes nouvelles, orchestrées et systématiques, de mentorat.

Certes, le recours à des employés formateurs n'est pas nouveau, mais la diffusion et la systématisation récentes de cette forme d'intervention dans la majorité des entreprises constituent vraisemblablement l'une des tendances les plus significatives du développement de la formation en entreprise.

Portrait de l'amont et de l'aval de la formation

La réalité de la formation en entreprise déborde largement les activités structurées d'apprentissage, lesquelles ne sont que la pointe visible de l'iceberg. On ne peut plus décrire la formation en entreprise sans tenir compte d'abord de toutes les pratiques en amont et en aval des interventions éducatives immédiates, mais aussi des apprentissages informels, de leur reconnaissance et du soutien varié que lui apportent les différentes entreprises.

L'émergence difficile de la demande de formation de la part des individus est liée, en partie, à l'absence de médiations et d'espaces pour leur expression. Le diagnostic systématique des besoins et la programmation de la formation sont, en effet, des activités relativement nouvelles dans la majorité des entreprises étudiées. Les exceptions sont regroupées dans le secteur de la biopharmaceutique. L'analyse des besoins d'apprentissage et la planification de la formation des professionnels et scientifiques y sont généralement laissées aux chefs d'équipe, alors que celles des cadres tendent à relever d'acteurs externes à l'établissement, qu'il s'agisse de firmes de consultants ou du siège social dans les très grandes entreprises.

L'instauration récente, dans la plupart des 15 entreprises, d'un poste de responsable des ressources humaines et de la formation a permis d'opérer certains changements : tenue d'enquête sur les besoins de formation, élaboration d'un plan annuel de formation, mise sur pied d'un registre des activités. La demande d'une qualification plus poussée des vendeurs dans certains commerces de pointe et celle d'un meilleur contrôle des pratiques de

fabrication dans les entreprises de transformation alimentaire et de production de médicaments ont été des facteurs déclencheurs des nouvelles interventions tant en amont qu'en aval des activités de formation structurée.

Phénomène nouveau, la nécessité de maîtriser les nouvelles compétences dites transversales (communication, résolution de problèmes, etc.) tend à redonner au responsable des ressources humaines et de la formation un nouveau rôle de planification de la formation des cadres et du personnel professionnel et scientifique.

En aval, les pratiques d'évaluation tendent à demeurer au premier niveau, celui d'une vérification de la satisfaction générale des participants. C'est dans la mesure où la formation devient plus étroitement liée à des exigences de production que l'organisation tend à vérifier l'effet de la formation dans la pratique, c'est-à-dire dans l'action productive elle-même. La tenue régulière de comités internes (gestion, service à la clientèle, contrôle de la qualité, santé et sécurité, relations de travail, etc.) offre des espaces de plus en plus utilisés pour des évaluations informelles ou occasionnelles des formations ainsi que des diagnostics de besoins futurs. Ce qui laisse entrevoir une évolution vraisemblable des organisations pour déployer ces deux phases clés de l'ingénierie de la formation en entreprise.

Cette systématisation inégale de l'amont et de l'aval de la formation, pour en diagnostiquer les demandes et en évaluer les effets, semble révéler un problème d'articulation entre la formation et l'action productive.

La reconnaissance et le soutien donné à l'apprentissage informel

Quant à la reconnaissance et au soutien donnés à l'apprentissage informel, notre étude exploratoire visait moins à répertorier des indices de l'apprentissage informel qu'à vérifier si les entreprises reconnaissent cette réalité « tacite » et comment elles l'appuient. Nous avons fait deux constats. Certaines entreprises commencent à reconnaître l'apport « intellectuel » invisible des employés. Le recours aux employés à titre de formateurs, l'espace donné aux vendeurs-experts, l'appel à la capacité d'initiative des employés de production pour

contribuer quotidiennement à la résolution de problèmes techniques et au dénouement des crises, la réponse des gestionnaires aux demandes du personnel pour une organisation moins répétitive du travail ainsi que la modification des modes de travail sous la forme de rotation de tâches ou de travail en équipe, constituent autant d'indices d'une tendance observée à tous les niveaux de qualification, bien qu'à des degrés divers.

Certes, c'est dans les secteurs et entreprises davantage insérés dans la nouvelle économie du savoir que nous constatons une systématisation du support à l'apprentissage informel : mise à la disposition d'un centre de documentation, session de consultation, mentorat continu, extension à tout le personnel des plans de développement professionnel individuel, etc. Toutefois, nous avons aussi constaté que l'apprentissage informel, souvent méconnu par une représentation de la formation en entreprise trop centrée sur les pratiques structurées, commence à émerger dans les trois secteurs économiques étudiés.

Partout où la production est soumise à des normes de qualité, la contrainte d'un contrôle strict des *Bonnes pratiques de fabrication* constitue pour ces entreprises un nouvel enjeu. S'il est vrai, comme nous le disent les ergonomes (Chatigny et Montreuil, 2003), que le travail réel de l'opérateur ne se résume pas aux tâches prescrites et met toujours en jeu une contribution imprévue du sujet et, en conséquence, des apprentissages informels, comment alors l'organisation peut-elle s'assurer que les pratiques seront conformes aux normes prescrites et, en même temps, créer des espaces pour permettre une participation idiosyncrasique du sujet dans son travail ? Certaines entreprises des secteurs de transformation alimentaire et de la biopharmaceutique commencent à se demander si une formation immédiate à la conformité demeure la meilleure façon d'assurer la conformité des pratiques. Cette stratégie éducative rigide constitue un défi important, étant donné les exigences de flexibilité interne liées au nouveau système de rotation et de travail en équipe, ainsi que la nécessité d'une meilleure prise en compte des contextes et expériences particulières. Les pratiques nouvelles de certaines entreprises, comme celle de la formation interactive dans certains secteurs des abattoirs et du mode coopératif d'introduction des nouveaux équipements dans une entreprise pharmaceutique où l'on reconnaît l'expérience et

l'expertise particulières des individus, laissent entrevoir un enrichissement réflexif de la logique prédominante de conformité.

La transformation de la demande et les différentes logiques de formation

Nous avons complété ce tableau de la formation en étudiant la pluralité et l'évolution de la demande et en dégagant les logiques prédominantes de formation. La *formation, à l'embauche, des nouveaux employés* est en plein développement. Treize des 15 entreprises ont systématisé ce type d'intervention et la majorité d'entre elles l'ont fait tout récemment. Ce sont les exigences de santé sécurité, de contrôle de qualité, d'application des nouvelles pratiques de production, de spécialisation de la fonction de vendeur, ainsi qu'un besoin de fidélisation du personnel qui ont conduit à de telles pratiques.

La *formation en cours d'emploi* a toujours fait partie des pratiques des grandes et moyennes entreprises. Il est clair toutefois qu'on assiste à un processus de redéfinition et d'intensification de la demande de ce type de formation. Les compétences non standardisées et non techniques deviennent également importantes au niveau de la production pour permettre aux équipes de travail de mieux résoudre les problèmes.

Par ailleurs, les expressions de demande de *formation de base* sont peu fréquentes dans les 15 entreprises. Voilà qui surprend l'observateur, sachant l'importance de cette demande au sein de la population active au pays (Statistiques Canada, 1995 ; Wagner, 2002) et la priorité que lui donnent la plupart des autres pays industriels avancés (Commission européenne, 2002). Cela s'explique peut-être par la non-adéquation des réponses éducatives disponibles à cette fin et d'une culture de l'éducation des adultes où, comme on l'a vu dans une entreprise qui a pris une initiative en ce sens, plusieurs adultes sous-qualifiés, de peur de ne pas réussir, se sont eux-mêmes exclus. Ce problème risque de s'aggraver dans les régions à faible taux de chômage.

Du côté de la *formation des cadres et des professionnels*, les stratégies de formation, jusqu'à maintenant passablement normalisées, commencent à être complétées ou revues par de nouvelles approches, qu'il s'agisse de la formation aux méthodes de travail en équipe des chercheurs devant évoluer dans des cadres de plus en plus multidisciplinaires, ou de l'introduction du mentorat pour faciliter une formation « intergénérationnelle » des cadres.

La fonction d'employés formateurs, de « coachs » ou de mentors est reconnue dans presque la moitié des entreprises analysées. Or *la formation de ces employés formateurs* exige une redéfinition des demandes éducatives où s'articulent de plus en plus les savoirs techniques et généraux, mais aussi la capacité de les développer continuellement et, surtout, de les transférer auprès des nouveaux employés et au sein des équipes de travail.

Afin de rendre compte d'un portrait aussi différencié de la formation, de son ingénierie et de son orientation, nous avons tenté de cerner le rôle des différents acteurs internes et externes et, en particulier, l'impact de la Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre.

Les différents acteurs.

Une question centrale de la présente recherche concerne la place de la formation dans l'activité et la structure des entreprises. La description du rôle des différents acteurs internes et externes nous éclaire déjà sur cette place de la formation dans l'entreprise. En effet, 13 des 15 entreprises ont créé, la plupart très récemment, un poste dédié au développement et la gestion de la formation. À moins qu'il s'agisse de formations liées aux *Bonnes pratiques de fabrication* et aux normes de qualité exigées dans les secteurs de la transformation alimentaire et du biopharmaceutique, on tendra à situer cette fonction à l'intérieur du service des ressources humaines.

La création d'un tel poste indique à la fois une évolution de la demande de formation et une différenciation de la fonction de la formation dans les entreprises. L'arrivée d'un responsable de la formation a permis également un élargissement de la formation à de

nouveaux secteurs ou groupes de personnel, une organisation plus poussée et plus ramifiée des mécanismes formels et informels d'expression des besoins, ainsi qu'un approfondissement de l'évaluation au-delà d'un simple sondage de la satisfaction des participants. L'entreprise se trouve ainsi en meilleure position pour négocier à l'externe avec les fournisseurs et les consultants, ainsi que pour mieux arrimer le service de formation aux autres services et faciliter les consultations avec les représentants du personnel et les gérants de la production. À cet égard, ce service sera d'autant plus conduit à composer plus étroitement avec les responsables de la production pour planifier la formation et en assurer la pertinence que les impératifs de production en dicteront plus immédiatement les besoins.

Le rôle exercé par le service de formation à l'endroit des cadres et des professionnels et scientifiques, sauf pour les formations nouvelles portant sur les compétences transversales, tend à être réduit à l'administration des dépenses et au suivi immédiat des activités.

La participation des employés aux décisions portant sur les formations exigées d'eux est encore marginale. Toutefois, dans la majorité des cas où les relations de travail sont gérées par une convention collective, nous observons une recherche active de participation des représentants des employés aux décisions portant sur la formation. D'ailleurs, les conventions collectives, en Amérique de Nord, tendent à inclure de plus en plus de clauses portant sur la formation.⁴

Les acteurs externes de la formation en entreprise sont connus (Tremblay et Doray 2000) : les fournisseurs, les firmes de consultants, les réseaux sectoriels ou associations professionnelles, les institutions d'enseignement et, bien sûr, les organismes externes de réglementation de la qualité et de la santé sécurité. Le rôle de ces acteurs, tels que les institutions d'enseignement, les bureaux de consultants et les fournisseurs, demeure important. L'enjeu est de parvenir à intégrer ces apports extérieurs dans les stratégies propres des organisations, d'où la pertinence d'une instance, à l'intérieur de l'organisation, qui soit

⁴ Charest, Jean, Conférence donnée au CIRDEP/UQAM en février 2004 sur la formation dans les conventions collectives au Québec. Voir aussi dans la bibliographie Weil, 1994 et Streeck, 1993.

en mesure de les insérer dans des démarches internes de diagnostic de besoins et de planification des activités.

La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre

La formation dans l'entreprise au Québec a été marquée depuis 1995 par l'adoption de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre⁵¹. Mise en application graduellement selon la taille des entreprises depuis 1996, cette loi oblige les employeurs à investir 1 % de la masse salariale à la formation de leur personnel. L'impact de cette législation est indéniable : on mesure un effet de renforcement de la fonction de formation dans les organisations et d'accélération de son développement.

Le fait qu'autant d'entreprises aient créé un poste de responsable de la formation au moment même où la loi était en voie d'être mise en application est plus que le fruit d'un hasard. Bien sûr, il existe des facteurs internes liés à des transformations de l'organisation du travail, mais les études de cas laissent voir un tel effet de synergie réciproque entre les demandes endogènes et la pression externe produite par l'adoption de cette législation. Dans certaines entreprises, cette loi a permis de protéger un budget alloué à la formation et de pouvoir ainsi mieux planifier la formation à moyen terme. Les entreprises ont été aussi amenées à inventorier l'ensemble des sommes investies et à retracer la formation donnée tant à l'externe qu'à l'interne. Cette demande de systématisation des données de l'entreprise a permis de reconnaître la diversité de la formation. La garantie des budgets, d'une année à l'autre, a favorisé une planification à moyen terme. Le fonds de formation, créé par cette législation, a permis de financer des innovations. Trois entreprises étudiées ont eu recours à ce fonds et ont, de fait, obtenu un appui financier afin de réaliser un projet pilote, de systématiser l'évaluation de la formation, de développer la formation dans des sous-sections particulièrement rébarbatives, ou encore de revoir la formation des formateurs.

⁵ Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (L.R.Q., c. D-7.1).

L'impact de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre est donc observable dans la grande majorité des entreprises étudiées. Toutes les entreprises, sauf une, reconnaissent l'effet structurant de la mesure législative. Cet effet de différenciation et de systématisation de la formation en entreprise tend à varier selon la taille et le secteur d'activité des entreprises. Il se manifeste plus dans la systématisation des activités de formation dans les entreprises que dans l'accroissement du volume de formation. Nous l'avons observé lors de l'élaboration de notre échantillon et des entrevues menés auprès des directions des comités sectoriels de main-d'œuvre, l'effet structurant s'exerce aussi au plan sectoriel. Les entreprises commencent à utiliser les comités sectoriels pour faire circuler l'information, identifier les compétences actuelles et futures, et faciliter des arrimages entre des initiatives ou des projets d'innovation (Charest, 2002).

Insertion de la formation dans les pratiques et politiques des ressources humaines et dans l'action productive

Étudier l'organisation de la formation en entreprise, c'est aussi analyser comment s'insèrent les interventions de formation dans l'activité régulière des entreprises. Nous avons donc étudié l'intensité et les modes d'insertion de la formation d'abord dans les pratiques et politiques de ressources humaines des entreprises, puis dans l'action productive elle-même.

L'instauration d'un poste responsable de la formation à l'intérieur du service des ressources humaines constitue une étape classique, préliminaire du développement de l'entreprise apprenante. Cela permet à cette dernière de mieux intégrer, dans la marche et les projets de l'organisation les nombreuses interventions de formation déjà existantes, mais, jusque là, développées sur le tas. Comment, sans une telle organisation minimale, une entreprise, même petite, pourrait-elle en effet réaliser toutes les nouvelles tâches requises ? La détermination des besoins de formation des cadres et de l'ensemble du personnel ? La programmation annuelle et l'organisation du calendrier des activités ? La préparation d'une proposition budgétaire ? La planification et la coordination avec les services des différentes activités de formation et de parrainage ? La production des outils ? Les demandes de soumission ? La gestion du dossier de la Loi favorisant le développement de la main-

d'œuvre ? La tenue à jour des fiches individuelles de formation et des différents registres du personnel ? Le soutien nécessaire aux formateurs lors de la préparation des cours ? Le suivi du registre des présences en collaboration avec les formateurs ? L'évaluation de la formation ? La communication de l'information ? Le développement de nouveaux programmes internes ? La collaboration à titre même de formateur de formateurs ? La réalisation, tous les deux ou trois ans, d'une nouvelle analyse générale des besoins ? Les exigences de structuration d'une instance responsable de la formation deviennent de plus en plus évidentes.

L'insertion de la formation dans la gestion des ressources humaines varie selon les catégories de personnel. Nous avons constaté un fossé important dans les pratiques et politiques de formation liées à la mobilité interne du personnel, à la gestion des plans de carrière et à la difficile conciliation travail-famille-formation, selon qu'il s'agisse des cadres et des professionnels, d'un côté, ou des employés de production, de l'autre. L'articulation entre les activités de formation et l'action productive tend aussi à varier selon la catégorie professionnelle visée. La perspective du développement professionnel et d'un accroissement continu de la capacité d'action est plus présente auprès des groupes professionnels plus qualifiés comme les scientifiques et les professionnels, qu'au sein des catégories professionnelles moins qualifiées.

Le développement de l'apprentissage autodirigé est à la fois le résultat de facteurs liés à l'itinéraire individuel mais aussi à l'environnement social et éducatif où évolue cet individu (Meignant, 1995). Aussi le personnel ayant une formation initiale plus avancée, comme les professionnels, a de meilleures chances de poursuivre plus activement sa biographie éducative, en s'appuyant sur des modèles d'autoformation reconnus par l'employeur. Pourtant, les changements dans l'organisation même du travail (Bélanger, Grant et Lévesque, 1994) en raison d'approches relativement nouvelles d'enrichissement des postes de travail sous forme de regroupement des postes et des tâches autour de catégories plus larges et polyvalentes, de rotation des tâches et de l'introduction de niveaux de spécialisation permettant une certaine mobilité, cela dans une perspective de spécialisation flexible, créent une dynamique nouvelle dans la formation des employés de production.

La formation requise à court terme peut aussi bien être conçue dans la perspective d'un développement continu de la qualification qu'à son détriment. L'enjeu est précisément le degré d'articulation entre le court et le moyen terme, entre les exigences à court terme de la production et les avantages à plus long terme d'un développement continu des qualifications, d'un investissement immatériel (LeBoterf, 1989). L'enjeu des formations fonctionnelles n'est pas leur instrumentalité dans l'action productive, mais leur orientation selon qu'elles conduisent ou non à une continuité du parcours éducatif du sujet et à la construction d'une orientation active de l'organisation apprenante.

Certes, «les organisations fondées sur la recherche [...] sont attirées vers la structure adhocratique parce que le travail est, de par sa nature même, complexe, imprévisible et souvent concurrentiel » (Minsberg, 390-391). Le constat le plus surprenant de cette recherche est néanmoins l'émergence d'une tendance similaire sur le plan même de la production dans les secteurs de transformation alimentaire et biopharmaceutique ainsi que dans les commerces de détail spécialisés. Là aussi, on commence à reconnaître la complexité et l'incertitude du travail réel. Les savoirs standardisés des tâches prescrites ne sont plus les seuls savoirs requis. La nécessité de qualification contextualisée conduit à des formations variées. La tension entre le court et le long terme, entre le savoir standardisé plus facilement gérable dans le contexte d'une organisation de type mécanique et des compétences plus situées en construction continue dans des organisations innovantes est présente, bien qu'à des degrés divers, dans toutes les entreprises. Ces tensions sont au cœur même de la dynamique que nous avons observée dans les pratiques et les logiques de formation.

Position changeante de la formation dans les organisations

L'approfondissement de l'insertion du travail de qualification dans l'action productive entraîne inévitablement un déplacement de la position de l'organisation de la formation dans la structure des entreprises. Schématiquement, nous pouvons observer ce changement du positionnement de la formation en trois phases. Un premier moment est marqué par une organisation faible et spontanée où les actions se font à l'initiative de la

direction ou à la suite de demandes individuelles ponctuelles auxquelles la direction répond de façon *ad hoc*. Dans une deuxième phase, de tendance centripète, on procède à une réorganisation et restructuration de la formation. On regroupe l'ensemble des décisions dans une structure située habituellement à l'intérieur du service des ressources humaines où se planifient et s'organisent les activités. Nous distinguons enfin, en émergence, une troisième phase marquée par une dynamique à la fois centrifuge et centripète. On table sur les acquis de la deuxième phase, c'est-à-dire sur le regroupement des décisions dans un endroit visible dans l'organisation, mais on tend concurremment à corriger cette centralisation par la création de liens continus avec les différentes unités de l'établissement et leur participation aux décisions pour mieux contextualiser et «connecter» les situations d'apprentissage. Le service de formation intervient alors autant en amont, pour stimuler et faciliter l'expression de la demande, et en aval, pour assurer le suivi et une articulation avec les apprentissages informels, que dans son organisation immédiate

C'est à l'intérieur de cette dynamique de la position en évolution de la formation que nous pouvons saisir la double portée de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, un facteur catalyseur d'abord, dans beaucoup d'entreprises pour faciliter la phase de structuration, puis, là où la formation est bien implantée, pour soutenir l'innovation et ainsi appuyer le passage vers une organisation apprenante (Revue *Éducation permanente*, 1992) et, par les comités sectoriels, une industrie apprenante. Ce rôle de l'État n'est pas inusité. Il est reconnu sur le plan international : un rôle-clé pour inciter les acteurs économiques à créer des contextes favorables au développement interne et plus équilibré des qualifications et pour contribuer directement, par des mesures fiscales ou politiques actives du marché du travail, à la constitution de tels environnements (Brown et Lauder, 2001).

La transsectorialité de la formation est très certainement le trait particulier de la formation continue qui pose le plus de difficultés, tant dans la formation en entreprise que dans les autres champs de l'éducation et de la formation des adultes. Cette transsectorialité de la formation des adultes et donc l'implication des différents acteurs à tous les niveaux et dans toutes les unités dans les prises de décision créent une tension inhérente à la fonction même de formation et à sa transition vers ce que nous avons appelé la troisième phase de son

organisation. Cette tension fera toujours et inévitablement l'objet d'une négociation plus ou moins formelle à tous les niveaux des organisations. Il y a ici une situation paradoxale. La formation doit être partout, mais à force de l'être, elle risque de n'être nulle part. La formation doit être mieux structurée mais, à force de l'être, elle risque de devenir « scolarisée ».

Logiques de formation et types d'entreprise

L'évolution des pratiques de formation et des modes d'intervention des acteurs internes et externes traduit des changements de la fonction de formation en entreprise (Soyer, 2003 :37-45). Les diverses formations décrites dans ces 15 portraits répondent à différentes logiques prédominantes de formation. Nous en avons noté six : une *logique de conformité* à des normes imposées de production, une *logique de fidélisation* visant à renforcer l'adhésion du personnel à l'entreprise et à diminuer le roulement de personnel, une *logique de gratification* agissant à titre de mécanisme de distribution de faveurs et d'avantages non monétaires, et *trois logiques de développement professionnel continu*, la première d'entre elles est liée à la gestion de l'organisation et à la formation des cadres. La seconde, significative de la formation des scientifiques et des professionnels du secteur biopharmaceutique, est davantage axée sur un perfectionnement individualisé, alors que la troisième logique de développement professionnel, observable dans certaines formations des employés de production, situe la formation comme un outil intégré de cheminement des employés aux différents niveaux de qualification technique établis à l'interne (Doray 1991).

Or, ces différentes logiques de formation reflètent les différents types d'organisation et contribuent à leur mutation. La transformation du travail répétitif par l'introduction de systèmes de rotation ou de regroupement des tâches tend à s'accompagner d'un passage vers des stratégies de formation axées sur la polyvalence des qualifications, passage aussi vers une perspective où les bénéfices de l'apprentissage sont évalués sur une plus longue période en raison précisément de l'option pour des stratégies internes de flexibilité de la main-d'œuvre (Minsberg 1982). On reconnaît de plus en plus l'avantage de susciter une contribution quotidienne des employés à la résolution des problèmes. Ce changement dans l'organisation

du travail crée une demande d'éducation à deux niveaux, demande de compétences techniques et transversales, mais demande aussi de la capacité de continuer à développer en continuité ces savoirs et savoir-faire et de les reproduire dans le milieu immédiat de travail

La tendance à la spécialisation et à la flexibilité de la production (Piore et Sabel, 1984 ; Lash et Urry, 1994) exige, en effet, plus de compétence et d'autonomie. Bernier (1990) avait d'ailleurs analysé aussi cette évolution dans le champ particulier des services bancaires. Ces différentes logiques de formation tendent, dans plusieurs de nos 15 entreprises, à prendre des orientations plus réflexives où la formation vise à accroître la capacité d'action autonome du sujet (Senge, 1990). Bien sûr, il s'agit plus d'une tension et d'un mouvement en émergence vers des logiques plus réflexives que d'une transformation assurée en ce sens.

Nous l'avons vu tout au long de l'analyse de la formation dans ces 15 entreprises, l'introduction de modes moins linéaires et répétitifs d'organisation du travail modifie le travail et la participation des individus, et, de ce fait, génère une demande de formation répondant à une plus grande latitude d'action, conduit à une orientation plus réflexive des logiques de formation (Bélanger et Federighi, 2000, chap. 4 et 5). Les problèmes causés dans deux entreprises par une introduction « *top down* » de nouveaux équipements ou encore l'appel désespéré d'une autre entreprise en recherche de productivité a mis en lumière la réalité invisible du bricolage intellectuel que réalise le personnel de production, de leur apprentissage informel continu. Plus le travail devient abstrait et digitalisé, flexible et organisé de façon moins linéaire et répétitive, plus la formation qu'on y insère tend à devenir réflexive. Le travail en équipe entraîne l'apprentissage en équipe et y trouve un appui (Senge, 1990). L'élargissement du rôle des employés de la production appelés à devenir formateurs généraux et formateurs techniques reflète et active cette mutation.

L'avantage recherché d'une plus grande autonomie des acteurs, précisément pour résoudre les problèmes au fur et à mesure de leur occurrence, crée, autant chez les professionnels que dans les unités de production, une nouvelle demande de formation qui vise non seulement des savoir-faire techniques et généraux ou horizontaux, mais aussi la

capacité d'apprendre à continuellement réapprendre son travail et à apprendre à d'autres collègues à mieux le maîtriser (Smith et al., 2002).

La dynamique des logiques de formation répond aussi à des changements dans l'environnement plus large des entreprises, à ce que nous appelons la « société d'incertitude ». Dans ce nouveau marché du travail segmenté, l'individu et les collectifs doivent assurer le droit au travail en s'appuyant sur les codes du travail et les garanties obtenues à l'intérieur du régime de relations de travail, mais aussi en misant sur un développement continu des compétences et sur une polyvalence et transférabilité de la qualification. Si les emplois deviennent de moins en moins permanents, l'éducation tend alors à le devenir.

La gestion des ressources humaines est maintenant marquée par une tension inévitable entre les normes d'ancienneté et de compétence. Un contexte de faible chômage créera une tendance favorable à une mobilité interentreprises, ce qui conduira les organisations à favoriser des logiques de formation qualifiante de type « fidélisation » et amènera les individus à exiger des formations plus transférables. En contexte de rareté d'emplois, l'individu cherchera alors à bonifier sa qualification pour ne pas perdre son emploi ou pour retrouver du travail, et l'entreprise sera plus susceptible, pour des gains à court terme, de miser sur des stratégies de flexibilité externe. Nous avons pu vérifier, dans deux entreprises, comment les relations industrielles commencent à refléter ce changement par l'introduction de clauses sur la formation.

Le potentiel intellectuel non encore mis à contribution du personnel par les entreprises (Brown et Lauder, 2001) et le « potentiel de vie non encore vécue » des individus (Alheit et Dausien, 2002) sont, tous deux, à la base de la transformation de la demande éducative au sein de la population adulte. Il s'agit d'une dynamique réciproque où la demande de formation est générée en partie par la transformation du milieu de travail, mais tend aussi à orienter celui-ci vers des formes actives d'organisation apprenante et une économie sinon une société réflexive (Beck, Giddens et Lash, 1994).

L'intelligence collective, le développement des compétences et le recours continu à la capacité d'action des individus, conditions de survie économique et de vitalité démocratique, sont au cœur des débats actuels sur les stratégies internes ou externes d'accroissement de la compétitivité des entreprises dans une économie mondialisée et sur le renforcement de la société civile pour parer les risques d'une globalisation qui tend à s'exercer en dehors des mécanismes historiques de régulation du travail. Certes, pour le moment comme nous venons de le démontrer, cette dynamique est plus forte dans le monde du travail, mais elle ne tardera pas à traverser tous les champs d'activité.

Bibliographie

- Alheit, P., Dausien, B. (2002). «The 'Double Face' of Lifelong Learning: Two Analytical Perspectives on a 'Silent Revolution'». In *Studies in the Education of Adults*. Vol. 34, no 1. p. 3 – 22.
- Beck, U., Giddens, A., Lash, G. (1994). *Reflexive modernization*. Cambridge : Politic Press.
- Bélanger, P., Doray, P., Labonté, A., Lévesque, M. (à paraître en 2004). *La participation à la formation des adultes au Québec. Huit notes statistiques*. Québec : MESSF, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique du Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille.
- Bélanger, P., Valdivielzo, S. (1997). *The Emergence of Learning Societies : Who Participates in Adult Learning ?* Oxfort : Pergamone.
- Bélanger, P.R., Grant, M., Lévesque, B. (1994). *La modernisation sociale des entreprises*. Montréal : PUM.
- Bernier, C., et al. (2003). *PME. Institution d'enseignement public et formation de la main-d'œuvre*. Rapport de recherche au FNMFMO. Montréal.
- Bernier, C. (1990). *Le travail en mutation*. Montréal : St-Martin.
- Bouteillier, D. (1996). «La Loi 90. Formation de la main-d'œuvre : plaidoyer en faveur d'une loi du 10%». In *Revue Gestion*. vol. 12, no 1. (mars). p. 72 – 79.
- Brown, P., Lauder, H. (2001). *Capitalism et social progress. The future of society in a global economy*. New York : Palgrave.
- Carré, P. (1992). *L'autoformation dans la formation professionnelle*. Paris : La documentation française.
- Charest, J. (2004). *La formation dans les relations de travail, étude réalisée pour la CPMT*. Montréal : Université de Montréal.
- Charest, J. (2002). *Évaluation de la politique d'intervention sectorielle d'Emploi-Québec. 1995-2001*. Québec : MESS.
- Chatigny, C., Vézina, N. (2004). «Polyvalence et formation continue : Des inséparables à réconcilier pour la santé la sécurité », In *Pistes*, Vol. 6, no 1.

- Chatigny, C., Montreuil, S. (2003). «Apprentiship in a work setting : the contribution and limits of operational resources constructed by workers ». In *Safety Science*. Vol. 41. p. 377 – 391.
- Chatigny, C. (2001). *La construction de ressources opératoires. Contribution à la conception des conditions de formation en situation de travail*. Paris : Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie. Thèse de doctorat en ergonomie/CNAM.
- Cuerrier, C. (2002). *Lexique et répertoire sur le mentorat*. Montréal : Éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- Commission européenne. (2002). *Mémorandum sur l'éducation tout au long de la vie*. Bruxelles : Commission Européenne.
- Doray, P. (1991). «Les stratégies des entreprises québécoises en matière de formation». In *Relations industrielles*. Vol. 46, no 2. p. 329 – 356.
- Dubar, C., et al. (1989). «Innovations de formation et transformation de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise». In *Production et usage de la formation par et dans l'entreprise*. Rapport de recherche. Lastree : Villeneuve d'Ascq.
- Éducation permanente*. (1992). «L'organisation qualifiante». No 112. (octobre).
- Falardeau, A., Vézina, N. (2002). «Rotation des postes, assignation temporaire et impact des absences dans une usine d'abattage et de transformation du porc». In *Piste*. Vol. 4, no 2.
- Foucher, R. (2000). *L'autoformation reliée au travail*. Montréal : Éditions nouvelles AMS.
- Houde, R. (1995). *Des mentors pour la relève*. Montréal : Éditions du Méridien.
- Lam, A. (2002). *Alternative Societal Model of Learning and Innovation the Knowledge Industry*, paper presented at the DRUID Conference on “Industrial Dynamics of the New and Old Economy”, Copenhagen, 6-8 June 2002.
- Lash, S., Urry, J. (1994). *Economics of signs and space*. Thousand Oaks : Sage.
- Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge. Cambridge : University Press.
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris : Éditions d'Organisation
- Livingstone, D.W. (2000). *The Education-Jobs Gap : Underemployment or Economic Democracy*. Toronto: Garamond press.

- Long, H. B. (1991). *Self directed learning : consensus and conflict*. Norman Oklahoma : Oklahoma Research Centre, University of Oklahoma.
- Long, H. B. (1988). *Self directed learning application and theory*. Georgie : University of Georgia.
- Meignant, A. (1991). *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaison.
- Minsberg, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Montréal : Éditions Agence d'Arc.
- Minsberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions l'Organisation.
- Piore, M.J., Sabel, C.F. (1984). *The second industrial divide : possibilities for prosperity*. New York : Basic Books.
- Sainsaulieu, R. (1995). « Postface ». In Olivier, B. *L'acteur et le sujet. Vers un nouvel acteur économique*. Paris : Desclé de Brouwer. p. 457 – 464.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York. Toronto : Doubleday/Currency.
- Sirois, N. (1995). *L'autoformation comme stratégie de structuration des compétences professionnelles : une étude de cas dans l'industrie pharmaceutique*. Montréal : HEC. Mémoire de maîtrise.
- Smith, A., Oczkowski, E., Noble, C., Macklin, R. (2002). *New Management Practices and Enterprise Trainin*. Leabrook, Australia : ANTA and NCVET.
- Soyer, J. (1999). *Fonction formation*. Paris : Éditions de l'organisation.
- Statistiques Canada, OCDE. (1995). *Littérature, économie et société*. Ottawa : Statistiques Canada. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.
- Streeck, W. (1993). « Training and the New Industrial Relations. A Strategic Role for Unions ». In Sleight, S. R. (ed) *Economic Restructuring and Emerging Patterns of Industrial Relations*. Kalamazoo, W.E. : Upjohn Institute. p. 167-189.
- Teiger, C., Montreuil, S. (1996). « The Foundations and Contributions of Ergonomics Work Analysis in Training Programmes ». In *Safety Science*. Vol. 23, no 3. p. 81 – 95.
- Tremblay, D. G., Doray, P. (2000). *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle? Rôles des acteurs et des collaborations*. Sainte Foy : PUQ.

- Tremblay, D. G. (dir.). (1997). *Formation et compétitivité économique: perspectives internationales*. Sainte Foy : PUQ.
- Wagner, S. et al. (2002). «*Literacy and Literacy Training of Francophones in Canada*». In *Collection Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes*. Ottawa : Statistique Canada.
- Weil, D. (1994). *Turning the Tide. Strategic Planning for Labor Unions*. New York : Lexington Books.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge : University Press.