

Formalisation et transmission des savoirs tacites des travailleurs d'expérience et formation par les TIC

Recherche subventionnée par :

Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA)
du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO)
Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)

Louise Marchand, Ph.D., directrice du projet,
Université de Sherbrooke
Nancy Lauzon, Ph.D., chercheure, Université de
Montréal
Laetitia Pérès, Doctorante et coordinatrice de
recherche, Université de Sherbrooke

Décembre 2007

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE I - LA RECHERCHE	6
1.1/ Présentation de l'intervention	7
1.1.1/ Rappel sur le projet de recherche.....	7
1.1.2/ La recherche et l'entreprise.....	9
1.2/ Présentation des entreprises.....	12
Entreprise A	12
Entreprise B	13
Entreprise C	13
Entreprise D	14
Entreprise E.....	15
CHAPITRE II - LE SAVOIR EN MILIEU DE TRAVAIL	16
2.1/ Les différents types de savoir	17
2.2/ Formalisation et transmission des savoirs tacites	18
2.3/ Du savoir tacite au savoir explicite.....	20
2.4/ Savoirs tacites, organisation apprenante et gestion de savoirs	21
CHAPITRE 3 - LES TIC (TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION) EN MILIEU DE TRAVAIL	23
3.1/ Formation par les tic	24
3.2/ Présentation de résultats	25
3.2.1/ Formation par les tic (recherche 1, 2006).....	25
3.2.2/ Formation par les tic (recherche 2, 2005).....	32
CHAPITRE IV - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS GÉNÉRAUX	37
4.1/ Positionnement de la recherche : mieux cerner le compagnonnage	38
4.1.1/ Définitions	38
4.1.2/ Les activités de partage des savoirs	39
4.1.3/ La notion de savoir dans le cadre du compagnonnage	41
4.2/ La formation au poste de travail	45
4.2.1/ Les différents types de formation au poste de travail	46
4.2.2/ Axes d'observation retenus.....	47
Axe 1 : Dispositif de transmission des savoirs au poste de travail	48

Axe 2 : Contenu de la transmission	53
Axe 3 : Processus de transmission	54
Axe 4 : Reconnaissance et Évaluation	62
CHAPITRE V - RÉSULTATS SUR LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DANS LE CADRE DE LA FORMATION AU POSTE DE TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES ÉTUDIÉES	65
5.1/ La transmission des savoirs dans l'entreprise A	66
5.1.1/ Le compagnonnage dans les secteurs de production impliqués	66
5.1.2/ La formation au poste de travail	67
Axe 1 : Dispositif de transmission des savoirs au poste de travail	68
Axe 2 : Contenu de la transmission	72
Axe 3 : Processus de transmission	72
Axe 4 : Reconnaissance et Évaluation	80
5.2/ La transmission des savoirs dans l'entreprise B	83
5.2.1/ Le compagnonnage dans les secteurs de production impliqués	83
5.2.2/ La formation au poste de travail	84
Axe 1 : Dispositif de transmission des savoirs au poste de travail	85
Axe 2 : Contenu de la transmission	89
Axe 3 : Processus de transmission	89
Axe 4 : Reconnaissance et Évaluation	95
5.3/ La transmission des savoirs dans l'entreprise C	99
5.3.1/ Le compagnonnage dans les secteurs de production impliqués	99
5.3.2/ La formation au poste de travail	101
Axe 1 : Dispositif de transmission des savoirs au poste de travail	102
Axe 2 : Contenu de la transmission	104
Axe 3 : Processus de transmission	105
Axe 4 : Reconnaissance et Évaluation	110
5.4/ La transmission des savoirs dans l'entreprise D	113
5.4.1/ Le compagnonnage dans les secteurs de production impliqués	113
5.4.2/ La formation au poste de travail	115
Axe 1 : Dispositif de transmission des savoirs au poste de travail	116
Axe 2 : Contenu de la transmission	120
Axe 3 : Processus de transmission	120
Axe 4 : Reconnaissance et Évaluation	126
5.5/ La transmission des savoirs dans l'entreprise E	129
5.5.1/ Le compagnonnage dans les secteurs de production impliqués	129
5.5.2/ La formation au poste de travail	130
Axe 1 : Dispositif de transmission des savoirs au poste de travail	131
Axe 2 : Contenu de la transmission	133
Axe 3 : Processus de transmission	134
Axe 4 : Reconnaissance et Évaluation	139

CHAPITRE VI - SYNTHÈSE GLOBALE	143
CHAPITRE VII - DÉFIS ET RECOMMANDATIONS	155
ANNEXE - EXEMPLES DE VERBATIMS ISSUS DES ENTRETIENS	163
BIBLIOGRAPHIE.....	170

L'objectif de cette étude exploratoire était de mieux comprendre comment se réalise la transmission des savoirs des travailleurs expérimentés à des travailleurs moins expérimentés en milieu de travail.

Pour cela, nous avons étudié des activités de compagnonnage mis en œuvre dans cinq entreprises de différents secteurs d'activité. Un dispositif a plus particulièrement fait l'objet de l'étude il s'agit de la formation au poste de travail des personnes qui débutent à ce poste.

Dans un premier temps, l'étude a consisté à comprendre comment se déroulait la transmission dans un contexte de production. Des séquences filmées ont permis de mettre en lumière comment, concrètement, les travailleurs expérimentés¹ s'y prennent pour transmettre leur savoir à des travailleurs moins expérimentés².

L'étude a également permis, à travers les différents entretiens menés, de mieux connaître les dispositifs mis en œuvre dans les entreprises pour assurer la transmission des savoirs des travailleurs expérimentés.

Il s'est dégagé de cette recherche que les dispositifs de transmission des savoirs des experts sont plus ou moins structurés dans les entreprises. Cette structuration dépend de plusieurs facteurs dont notamment la place donnée dans l'entreprise au développement professionnel de ses employés et à la vision du rôle de l'entreprise dans celui-ci.

Il apparaît aussi que les aptitudes pédagogiques et andragogiques, la motivation pour transmettre son savoir de la part des travailleurs expérimentés sont des facteurs importants dans la transmission.

Nous tenons à remercier l'organisme qui a permis cette recherche et l'ensemble des personnes rencontrées dans les entreprises.

Dans ce texte, le masculin a été utilisé dans le but d'alléger le texte. La lectrice ou le lecteur verront à interpréter selon le contexte.

¹ Dans la suite du rapport les termes compagnon ou expert sont utilisés pour désigner le travailleur expérimenté.

² Dans la suite du rapport le terme novice est utilisé pour désigner le travailleur moins expérimenté.

Chapitre I

La recherche

1.1/ PRÉSENTATION DE L'INTERVENTION

Dans le présent rapport, après un bref rappel du projet et une présentation des entreprises nous vous présentons les résultats concernant les cinq entreprises. Les parties de ce rapport et de sa synthèse qui traitent de la gestion des savoirs, du savoir tacite et du contexte organisationnel font référence à la thèse doctorale de Michel Lejeune (2005), *La transmission des savoirs tacites en milieu de travail : le rôle de la communauté de pratique, du climat de travail et de la forme de l'organisation*.

1.1.1/ RAPPEL SUR LE PROJET DE RECHERCHE

a/ Contexte de la recherche

D'énormes changements frappent le monde du travail et d'une façon spécifique ces changements s'opèrent dans nos sociétés post-industrialisées. La production des entreprises doit maintenant s'inscrire dans une dynamique globale (Castells, 1998), la venue des nouvelles technologies dans les systèmes de diffusion et de production (Castells, 1998), d'introduction de nouvelles conceptions de la gestion organisationnelle (Bernier, 1999), et l'émergence d'un apprenant travailleur qui ajoute des compétences de travailleur autonome et réflexif (Zarifian, 2001). De plus, sans nommer la mobilité de la main d'œuvre, les accords nationaux et internationaux qui modifient les lois du travail, la protection sociale et la pénurie d'une main d'œuvre qualifiée, les entreprises les plus novatrices sont celles qui perçoivent la formation et l'apprentissage comme un levier afin de développer un avantage compétitif (Danielson et Wiggenhord, 2003). Cette ère est celle de la transformation du travail, de sa signification, de son statut, de la transformation de la production sociale, de l'apprentissage continu en emploi (Lesemann, 2004).

La réalité vécue par les responsables des ressources humaines des entreprises est directement reliée aux développements et à la multiplication des nouvelles technologies appliquées à la formation et, conséquemment, aux nouvelles approches pédagogiques qui en découlent. Les besoins croissants en formation de chacune des entreprises, les prochains départs pour la retraite et la nécessité de créer une plus grande synergie entre tous les intervenants viennent bouleverser les règles du jeu des relations entre les différents services reliés à la formation.

b/ Mandat de la recherche

Dans ce contexte, le Groupe de recherche sur l'apprentissage à vie par les technologies de l'information (Gravti) a été mandaté par le Fonds National de Formation de la Main-d'œuvre (FNFMO) pour réaliser le présent projet de recherche portant sur la formalisation des savoirs tacites des travailleurs d'expérience et le transfert intergénérationnel. La directrice, Madame Louise Marchand est maintenant professeure à l'Université de Sherbrooke au département de gestion de la formation. Les bureaux du Gravti sont à l'Université de Sherbrooke.

c/ Le rôle de la formation dans les défis des entreprises

Des défis de différents ordres

En effet, en ce début de millénaire, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant :

- Des marchés saturés,
- une compétitivité croissante des pays à faibles coûts de production,
- une compétition accrue de la part des firmes multinationales,
- une plus grande accessibilité au savoir,
- des clients plus exigeants et moins fidèles et
- des modifications au tissu démographique.

Ce sont autant de défis que les entreprises modernes doivent relever.

La formation partie intégrante de la stratégie des entreprises : quelques constats

Dans un tel environnement, nombreuses sont les firmes qui ont reconnu l'importance du rôle de la formation dans la stratégie corporative. Ce passage d'un rôle de soutien et de complément aux opérations d'une entreprise à un rôle stratégique de gestion du savoir s'accompagne d'une transformation du portefeuille d'activités d'un service de formation.

Aux activités traditionnelles que sont le développement des activités de formation et la gestion des apprentissages, s'ajoutent de nouvelles activités telles que la formalisation des savoirs tacites des travailleurs d'expérience et le transfert intergénérationnel qui en découle.

Ces transformations de la nature de leurs activités, jumelées à la nécessité de répondre de plus en plus rapidement aux besoins pressants des clientèles internes, amènent les services de formation à revoir leur mission et leur structure.

Ce faisant, leurs gestionnaires réalisent qu'ils sont placés devant un défi qui peut parfois prendre l'allure d'un paradoxe : la mise en place d'une organisation souple et flexible, capable de créer une synergie et de répondre efficacement et même d'anticiper les besoins croissants de formation tout en minimisant l'impact sur les ressources, tout en continuant d'assurer la stabilité et la qualité des activités de formation et d'apprentissage à des coûts réalistes.

L'objectif principal de la présente recherche était donc ultimement de suggérer des pistes d'action pour aider les entreprises à composer avec certains défis auxquels elles font face.

L'objectif se résume à :

Observer et analyser les processus de transmission des savoirs tacites des travailleurs expérimentés et d'intégration de ces savoirs par les travailleurs moins expérimentés dans un contexte de compagnonnage ; en vérifier leur application par les TIC.

La présente recherche s'est donc axée sur la formation donnée par un travailleur expérimenté à un autre travailleur dans des situations de prise de fonction à un nouveau poste de travail. Les observations ont concerné les secteurs production des différentes entreprises participantes.

1.1.2/ LA RECHERCHE ET L'ENTREPRISE

Cinq entreprises ont participé au projet de recherche : « Formalisation des savoirs tacites des travailleurs d'expérience et formation par les TIC » entre septembre 2004 et juin 2006. Nous vous présentons le déroulé des actions mises en place et les personnes des entreprises concernées par la recherche.

a/ Le déroulé de la recherche

Étape 1 : prise de contact et mise en place de la recherche

Entre les mois de juillet et de décembre 2004, une série de rencontres ont été effectuées auprès des intervenants responsables de la formation dans les entreprises sélectionnées pour cette recherche afin de mieux comprendre comment se déroulait la transmission des savoirs tacites dans les situations de compagnonnage.

Cette démarche poursuivait les objectifs suivants :

- Cerner leur stratégie de formation
- Comprendre leur approche de compagnonnage
- Planifier les activités de collecte de données
- Assurer la conformité aux règles d'éthique et de confidentialité

Étape 2 : collecte des données

- Des séances de compagnonnage entre l'expert et un novice ont eu lieu dans chacune des entreprises participantes.
- Chaque séance a fait l'objet d'un enregistrement vidéo dans des conditions qui perturbaient le moins possible le processus normal de compagnonnage. Cet enregistrement vidéo était d'une durée maximum de 25 minutes (trois séquences par entreprise).
- À la suite de l'enregistrement vidéo, une séance de visionnement et de rappel stimulé a été réalisée, lorsque cela était possible, avec les sujets de l'étude dans un délai n'excédant pas une semaine.
- Des entretiens ont été menés en individuel avec chaque personne impliquée dans les séances enregistrées et avec les personnes des ressources humaines concernées.

Étape 3 : analyse des données

La méthode d'analyse utilisée dans le cadre de la présente recherche est l'analyse de contenu. Cet ensemble de techniques d'analyse des communications permet de faire ressortir et de décrire les messages ou unités de sens dans une production d'origine verbale ou non verbale (Boutin, 1997). Cette méthode d'analyse de recherche qualitative légitime chez le chercheur cette attirance pour le caché, le latent, le non apparent, le

potentiel d'inédit retenu par tout message et balance entre les deux pôles de la rigueur et de l'objectivité et de la fécondité de la subjectivité (Bardin, 2003). Elle apparaît judicieuse compte tenu du type de données produites, suscitées et subjectives, et faisant appel à la perception, au jugement et à l'expérience, de même qu'aux modes de collectes de données, soit les entretiens de type semi structurés et structurés utilisés pour notre recherche.

L'analyse du contenu réalisée dans le cadre de la présente recherche a été structurée en quatre grandes étapes : l'organisation et la segmentation des données, l'élaboration de la grille d'analyse, le codage et la description, et l'interprétation des résultats.

La première étape, soit l'organisation et la segmentation des données, a débuté par l'organisation du matériel recueilli afin d'extraire les données pertinentes à notre recherche et les unités de sens des compte rendus textuels (verbatim). Cette étape a nécessité plusieurs lectures flottantes (Bardin, 2003), propre à favoriser l'appropriation du matériel par le chercheur et le développement d'une vision articulée de l'organisation des données. Par la suite, une segmentation en unités de sens des propos des participants a été réalisée. Ces unités de sens ou de signification à coder ont été de nature et de taille variables, qu'il s'agisse d'un mot, d'une phrase, d'une idée ou d'un thème.

La deuxième étape a permis la production d'une grille d'analyse. Cette grille d'analyse préliminaire touchant les axes d'observation retenus : le dispositif de transmission des savoirs au poste de travail, le contenu de la transmission, le processus de transmission et la reconnaissance et l'évaluation. Les TIC en milieu de travail y étaient intégrés. L'élaboration de cette grille a permis de réaliser une première réduction de données en lien avec la question spécifique de recherche. Cette réduction des données constitue, selon Miles et Huberman (2003), une opération continue qui origine du moment où un champ d'observation est déterminé, jusqu'à celui où un système de codage est appliqué.

La troisième étape a consisté au codage. Ainsi, au fur et à mesure de l'analyse du matériel et compte tenu du fait que les réponses des participants ne pouvaient pas nécessairement s'insérer dans les catégories identifiées au préalable, de nouvelles catégories ont été ajoutées de façon inductive. De plus, tout au long de l'élaboration de la grille d'analyse, certains jumelages ont été nécessaires afin d'atteindre le niveau d'abstraction et de représentation approprié. Cette opération de catégorisation mixte (Mayer et Ouellet, 1991) a mené à la production d'une grille d'analyse complète reflétant l'ensemble des données recueillies.

La quatrième et dernière étape représente la description et l'interprétation des résultats. Comme l'indique Boutin (1997). Le fait de souligner les passages importants, de leur donner un titre et enfin de les regrouper en catégories représente déjà un travail d'interprétation. Par la suite, une matrice a été préparée en répartissant les unités de sens parmi les catégories pertinentes à la présente recherche. Une synthèse de ces éléments a donné naissance à la présentation des résultats généraux.

Étape 4 : Présentation des résultats

La présentation des résultats s'est faite en plusieurs étapes :

- Journée de transfert : au cours de cette journée qui a eu lieu le 12 avril 2006 les chercheurs ont présenté les premiers résultats de la recherche aux entreprises participantes et aux organismes financeurs.
- Retour aux entreprises. Une synthèse des résultats spécifiques à chaque entreprise a été remise à chacune des entreprises participantes.
- Remise du rapport final à l'organisme subventionnaire (octobre 2006).

b/ Les personnes concernées

La recherche a concerné des travailleurs d'expérience et des employés nouveaux au poste de travail. De plus des personnes des ressources humaines ont été rencontrées.

Tableau 1.1.2 tableau de l'intervention individuelle

		A	B	C	D	E	Total
Vidéo	En vidéo	3	3	3	3	3	15
Séquences filmées							
	Experts impliqués	3	1	2	3	2	11
	Novices impliqués	3	1	2	3	2	11
Entrevue 1 (commentaire sur vidéo)	En audio ou en vidéo	6 (audio)	1 (vidéo)	2	3 (vidéo)	0	12
	Experts impliqués	3	1	2	3		9
	Novices impliqués	3	1	2	3		9
Entrevue 2 (entretien sur formation)	Audio transcrit	4	2	4	6	4	20
	Experts impliqués	2	1	2	3	2	10
	Novices impliqués	2	1	2	3	2	10
Entretien responsables formation et superviseurs		1	2	3	1	1	8
	Responsables impliqués	1	2	3	2	1	9
1.1.3 Interventions de groupes : retour sur vidéo, retour sur la formation							20

Au total ont été réalisées :

- 15 séquences vidéo d'une durée moyenne de 20 minutes chacune.
- 40 entretiens individuelles et 20 entretiens de groupe d'une durée d'environ 15 à 30 minutes chacune.

c/ Le choix des entreprises

Notre approche se voulait diversifiée, représentative à un certain point de l'industrie manufacturière et sélectionnée dans des secteurs d'activité ne se faisant pas concurrence. Aussi, nous avons une entreprise œuvrant en services reliés à la restauration, une entreprise fabricant, distributeur et réparateur de produits électroménagers, une entreprise spécialisée en composants microélectroniques, une entreprise qui se spécialise dans la fabrication et la distribution de jouets de construction et finalement une entreprise sous-traitant spécialisée en thermoplastique sur des pièces métallisées. Cinq entreprises en tout, trois d'entre elles situées dans la région de Montréal, une dans les Cantons de l'Est et l'autre à Drummondville. La taille varie de la plus petite qui a 200 salariés, aux moyennes entreprises comprenant entre 1 200 – 1 590 et 2 500 salariés, à une plus grande de 240 000 salariés. Nous avons couvert une TPE en croissance, trois PME dans des secteurs différents et une grande entreprise en pleine expansion. Les cinq entreprises sont en croissance, chercheuse de main d'œuvre et l'une d'elle vient d'être achetée par une multinationale.

1.2/ PRÉSENTATION DES ENTREPRISES

ENTREPRISE A

L'entreprise A est une compagnie de sous-traitance qui offre aux entreprises une gamme de services reliés à la restauration, à l'entretien sanitaire et au soutien administratif. Elle est une filiale d'une société canadienne qui à son tour est une filiale d'une société américaine.

L'entreprise internationale dessert deux grands secteurs. Le premier englobe toutes les activités reliées à la gestion multiservices telles que les services automatisés (distributeurs automatiques), les services de restauration, les services de traiteur, les services d'entretien sanitaire et le soutien administratif. Le second se rapporte à tous les services reliés aux uniformes de travail tels que la vente, la location, la conception et la fabrication ainsi que les services de nettoyage.

Ses principaux clients sont les entreprises industrielles et commerciales, les sociétés et organismes publics, les maisons d'enseignement, les établissements de santé, les communautés religieuses, les chantiers de travail, les aménagements militaires, les installations récréatives et les grands événements. Au plan mondial, l'entreprise dispense une gamme de services à près de 1 000 industries, de 1 500 établissements d'enseignement, de 1 650 établissements de santé et de 260 événements internationaux.

L'entreprise en 2004 employait environ 240 000 personnes. Ses revenus se sont élevés pour l'année fiscale 2004 à 10,2 milliards de dollars américains, soit une augmentation de 8 % par rapport à ceux de l'année précédente.

ENTREPRISE B

L'entreprise B est un des plus importants fabricants, distributeurs et réparateurs d'appareils électroménagers au Canada. L'entreprise fabrique des produits électroménagers tels que des laveuses et lave-vaisselles. Ces appareils sont vendus principalement au Canada et aux États-Unis. De plus, l'entreprise distribue et assure le service de certains produits d'autres marques.

L'entreprise emploie environ 1 590 personnes dont près des trois quarts travaillent dans une usine située à Montréal. Ceux-ci sont syndiqués sous sept accreditations différentes. Toutes les conditions de travail de l'usine sont régies par des conventions collectives.

Plusieurs événements, survenus pendant ces dernières années ont marqué le portrait de l'entreprise. Notamment, il y a eu un investissement de plusieurs millions dans l'usine afin de créer et de produire un nouveau modèle de machine destiné aux marchés canadien et américain.

ENTREPRISE C

C'est une usine spécialisée dans la mise sous boîtier et la vérification de composantes microélectroniques. L'usine utilise plus de 800 procédés différents de fabrication. Elle demeure en concurrence avec d'autres usines du groupe du monde entier et avec d'autres établissements d'assemblage n'appartenant pas au groupe et situés en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

L'usine compte environ 2 500 employés dont 200 ingénieurs. Ces travailleurs, non syndiqués, sont recrutés dans les universités, les cégeps et le secteur général non spécialisé.

L'entreprise a mis sur pied un modèle d'affaires basé sur la qualité et la personnalisation des produits et des services offerts aux clients si bien que la planification et la logistique sont des dimensions fort importantes pour assurer la livraison des commandes dans les délais prescrits. Puisque les composantes électroniques sont utilisées dans la fabrication de modules électroniques, l'usine est en opération 24 heures par jour, sept jours par semaine. La planification est préparée une fois par semaine, mais les priorités d'action sont révisées aux trois ou quatre heures. Afin de satisfaire la demande de ses clients, l'entreprise a mis sur pied un processus dont les délais de fabrication sont très courts. À cet effet, le délai d'acceptation d'une commande à l'usine est inférieur à 48 heures et le produit est aussitôt expédié au client dès sa fabrication, Il n'y a donc aucune période d'entreposage.

L'entreprise a mis sur pied un processus de perfectionnement de son personnel. Le programme, échelonné en six étapes, permet à l'employé d'acquérir des compétences requises pour son travail quotidien. Le tableau ci-dessous illustre le cycle de perfectionnement de l'employé.

Tableau 1.2 : Le cycle de perfectionnement de l'employé

Étape	Description
1	Établir ses engagements personnels envers l'entreprise
2	Évaluer ses compétences
3	Mettre son plan de développement personnel à jour
4	Exécuter les actions faisant partie de son plan de développement
5	Établir les progrès réalisés en fonction de son plan de développement personnel
6	Documenter le rendement de son perfectionnement

L'étape 4 du programme favorise la participation de l'employé aux activités de formation dont la formation en salle, l'apprentissage virtuel, le remboursement des frais de scolarité et le mentorat. La formation en salle propose des cours et des certifications portant sur les sujets techniques et professionnels. L'apprentissage virtuel, complément à la formule traditionnelle de la formation en salle, privilégie comme stratégie d'apprentissage le recours à la technologie sur Internet et sur Intranet. Le remboursement des frais de scolarité des cours suivis dans des institutions reconnues d'enseignement permet le développement professionnel. Le mentorat favorise le partage des connaissances et des savoir-faire. À cet égard, au Canada en 2000, l'entreprise a investi 64 millions de dollars pour la formation et le perfectionnement de son personnel.

Un dernier rapport annuel indique les défis que l'entreprise a l'intention de poursuivre pendant la présente année. Il s'agit d'abord de poursuivre l'expansion de son programme dont l'objectif est d'aider le client à être plus compétitif en optimisant les opérations à l'aide de nouvelles approches de gestion, soutenues par la technologie informatique. Puis le créneau de l'innovation demeure toujours pour la société un fil conducteur. Finalement, dans une planification globale et intégrée de la production, le transfert des ressources vers des points de contact situés le plus près possible du client demeure une priorité et ce, dans une volonté de personnaliser les produits et les services offerts.

ENTREPRISE D

L'entreprise D est une entreprise québécoise qui se spécialise dans la fabrication et la distribution de jouets de construction. Elle occupe environ 10 % du marché international. L'entreprise dessert les marchés canadien, américain et européen. Environ 40 % de ses ventes de jouets sont destinées aux marchés internationaux. Wall Mart et Toys R Us en Amérique ainsi que Carrefour et Tesco en Europe sont ses principaux clients.

C'est une entreprise non syndiquée qui compte environ 1 200 travailleurs œuvrant dans les domaines suivants : administration, design, ingénierie, finance, technologie des communications, marketing, opération et fabrication, recherche et développement, vente

et postes techniques notamment en plasturgie. À cet effet, pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre en plasturgie, elle s'est associée avec un collège de Montréal, qui dispense le programme de technique de transformation des matières plastiques, pour offrir des bourses d'études aux étudiants inscrits dans ce programme de formation. Outre cette association, elle donne une formation sur mesure à ses employés.

ENTREPRISE E

Fondée dans le début des années 1980, l'entreprise E est un sous-traitant spécialisé en revêtements de surface par thermodurcissables, par électrodéposition et par thermoplastiques sur des pièces métallisées. L'entreprise se spécialise notamment dans des procédés moins polluants tels que l'application de particules de peinture en poudre et les traitements par électrodéposition.

Cette entreprise québécoise, accréditée à la norme ISO 9001-2000, dessert les marchés canadiens et américains. Elle a comme principaux clients des compagnies œuvrant dans le secteur du transport telles que Bombardier (BRP), Prévost Car (Nova Bus), PACCAR du Canada et Komatsu. L'entreprise compte deux usines de production.

Les travailleurs détiennent environ 25 % des actions. Il y a donc une coopérative de travailleurs au sein de l'entreprise ce qui explique le style de gestion participative de celle-ci.

L'entreprise compte 225 employés dont certains ont une formation spécialisée. Il s'agit notamment des chimistes, des ingénieurs industriels, des ingénieurs mécaniques et des techniciens. Ces experts sont recrutés dans les universités et les cégeps. Les conditions de travail du personnel affecté à la production sont régies par une convention collective.

Syndiqués depuis 2002, les deux cents salariés affectés à la production sont regroupés sous une unité d'accréditation.

Pour l'année fiscale 2004, les revenus totaux de l'entreprise se sont élevés à près de 12 millions de dollars canadiens, soit une croissance sur trois ans de 20,61%.

Chapitre II

Le savoir en milieu de travail

2.1/ LES DIFFÉRENTS TYPES DE SAVOIR

Pour clarifier la notion de savoir tacite sans nous perdre dans l'abondante littérature sur le savoir, nous l'aborderons à partir du savoir dans les organisations, soit le savoir en tant qu'élément de compétence et le savoir en tant que ressource à formaliser.

La compétence, pour la plupart des auteurs, s'articule autour de la performance au travail. Pour certains auteurs, on parle de compétence en tant qu'attribut individuel (Abraham *et al.*, 2001; Gilgeous et Parveen, 2001). On parle aussi de compétence en tant qu'attribut organisationnel. Cette définition traduit une certaine division du travail mais en comportements attendus plutôt qu'en description de tâches. Les compétences d'un travailleur seront appréciées en regard de l'adéquation entre ses comportements au travail et les attentes de l'entreprise pour ce même travail. Le concept de compétence reste associé à la notion de capacité, d'habileté à exercer une activité. En ce qui concerne la capacité, on pense à la capacité d'expliquer, d'organiser, de planifier, de communiquer, de transmettre, de montrer, de corriger, etc., dans un contexte d'action et souvent avec des critères d'évaluation. Dans la pratique, la gestion des compétences regroupe les savoirs selon le mode déclaratif ou le mode pratique.

Le mode déclaratif fait appel à un ensemble de connaissances accumulées que l'on peut distinguer ainsi :

- savoirs théoriques : connaissance des concepts, schémas, normes, fiches techniques, matériaux, processus, outils de contrôle
- savoirs de contexte : connaissance sur la structure organisationnelle, modes de fonctionnement, savoirs reliés à une tâche, à des réseaux organisationnels, à la culture organisationnelle
- savoirs d'intégration : i.e. une combinaison de savoirs théoriques et de savoir-faire intégrés à une tâche, capacité de résolution de problèmes, savoir-être, savoir relationnel

Le savoir théorique est facile à formaliser, ce qui facilite sa transmission. Le savoir de contexte est un savoir plus ou moins formalisé, il doit tenir compte de l'ensemble des circonstances qui entourent ses actions. Pour le savoir d'intégration, certains savoirs sont formalisés, d'autres ne le sont pas. C'est dans les savoirs de contexte et d'intégration que les savoirs tacites seraient les plus riches et cependant les plus difficiles à débusquer.

Le mode pratique est basé sur des connaissances accumulées que l'on utilise pour réaliser une activité. Il fait appel à l'expérience, à la pratique répétée, dans des situations semblables ou différentes. C'est un savoir non formalisé, qui échappe souvent aux savoirs théoriques. C'est un savoir d'expérience, connu consciemment ou non par son détenteur, qui a besoin d'être validé par l'individu, par ses pairs, par le groupe.

Pour Le Boterf (2002), la compétence se définit en termes de savoir-faire dans une situation de travail caractérisée par la répétition, le routinier, l'exécution, la prescription stricte. Cependant, dans un contexte d'incertitude, d'innovation, de complexité, la compétence tend à se définir en termes de savoir agir et savoir réagir. Le Boterf parle aussi d'un savoir d'expérience qui renvoie à une intelligence pratique, où le travailleur peut estimer la situation et saisir l'information pertinente. Le concept est désigné alors comme un « tour de main », un « truc du métier », une « astuce ».

Le savoir en tant qu'élément de compétence renvoie à une classification de différents types de savoirs et sert de référent de travail dans une organisation où le but est d'évaluer ce référent en vue d'optimiser la performance de l'organisation. L'objectif de la gestion des savoirs est la conservation de ces savoirs à l'intérieur de l'organisation et la formalisation devient déterminante pour atteindre cet objectif. C'est alors que l'on parle de mémoire organisationnelle (Dieng *et al.*, 2000). Ceci a donné lieu, avec l'exigence de la formalisation des savoirs, à la notion de savoir explicite et de savoir tacite.

Cette différenciation origine des travaux de Michael Polanyi (1967), chimiste polonais, à qui revient le mérite d'avoir désigné ce savoir qui procède de l'expérience et de l'intuition. À l'encontre d'un courant scientifique qui prône l'objectivité à tout prix, Polanyi constate que l'équation personnelle du chercheur est un élément déterminant dans le développement des théories. Pour lui, la connaissance est un processus largement inductif. Il faut partir de l'intuition individuelle, des faits particuliers et contingents pour extraire des généralités. L'auteur précise également qu'une grande partie du savoir individuel est de nature tacite, qu'il est difficile de le traduire en langage rationnel, qu'il relève de l'art de faire, alors que le savoir explicite peut facilement se traduire en langage rationnel. Le savoir tacite est plus difficile à définir qu'il n'y paraît intuitivement, parce que les connaissances sont dites tacites dès qu'elles ne sont pas explicitées et tracées (Ballay, 2002). Dans cette perspective, rappelons que le mot « tacite » origine du latin *tacitus*, de *tacere*, se taire. Ainsi, lorsque chaque travailleur se retrouve dans une tâche à accomplir, faite de contraintes et d'événements imprévus où celui-ci est obligé de réagir selon les circonstances, soit d'improviser, de faire preuve d'intuition, alors il met en œuvre ses savoirs tacites.

2.2/ FORMALISATION ET TRANSMISSION DES SAVOIRS TACITES

Pour inverser la formule, disons que le savoir tacite est agissant. Le savoir tacite est un processus largement inductif dans lequel il faut partir de faits particuliers et contingents pour essayer d'extraire des généralités (Ballay, 2002). Cela se fait avec l'histoire du sujet, ses perceptions, ses savoirs incorporés et inconscients et surtout son intuition individuelle. Les savoirs tacites sont des connaissances pratiques, des savoir-faire non écrits qui précisent les pratiques usuelles, les façons de faire développées à la suite d'expérimentations souvent en situation de problème à résoudre. Ces savoirs appris se font dans l'action, en faisant appel à des habiletés, des automatismes qui nécessitent une étroite collaboration entre le compagnon (employé expérimenté) et le novice (employé peu ou pas expérimenté pour une tâche donnée).

Dans les organisations, le savoir tacite pour une tâche donnée peut être regardé selon un point de vue épistémologique ou le point de vue ontologique.

Le point de vue *épistémologique* renvoie à la dichotomie savoir explicite/savoir tacite. Le savoir tacite s'avère, à l'analyse, le savoir le plus difficile à définir qu'il n'y paraît intuitivement. Sa définition est par la négative : un savoir tacite est un savoir non explicite et non tracé. Si on part du principe que formaliser un savoir le dénature en partie – « en parler, c'est le dénaturer » (Altheide et Johnson, 1994) – le savoir-faire possède à la fois une partie tacite et une partie formalisable (Eraut, 2000). Ce qui revient à dire que ce qui est exprimé formellement ne dit pas tout et ce qui est inscrit, explicité, codifié, formalisé, reste alors une information disponible que l'on peut retrouver dans les savoir-faire informels. Apprendre un savoir tacite revient à remplir un creux laissé par le savoir formalisé. Un creux qui renvoie au savoir d'action présent en milieu de travail. Dans l'usage, le savoir tacite est associé à l'habileté manuelle, le souvenir vécu, la discussion, le sous-entendu, le travail en groupe. Ainsi, le tacite n'est pas le non-dit. L'implicite est le creux d'un énoncé (Ballay, 2002).

Tableau 2.2

Savoir tacite	Savoir explicite
Expérience	Savoir, connaissance
Savoir- faire	Information
Intuition	Concepts
Mémoire	Documents
Savoir oral	Écrit
Socialisation	Extériorisation
Informel	Formel
Subjectivité	Objectivité
Réseau	Hierarchie
Groupes	Structures

(Ballay, 2002, p. 18)

L'on peut retrouver trois modes d'expression du savoir tacite : un mode cognitif qui s'applique à la prise de décision en milieu de travail ; un mode affectif, près du savoir-être et du savoir relationnel, comme l'exercice du leadership ; un mode physique lié au sens, comme l'acuité du maître sommelier, l'oreille musicale du virtuose ou les mouvements du pâtissier.

Du point de vue *ontologique*, le savoir tacite peut se situer au niveau individuel ou au niveau collectif. Il est foncièrement personnel, c'est l'individu qui lui donne sens, il vit dans l'intuition, l'émotion, les valeurs, les croyances de la personne humaine.

Le savoir tacite peut aussi être le résultat d'un acte de socialisation. La production de savoirs tacites peut naître en groupe où l'on échange des idées, des bons procédés, des solutions de problème, des remises en question de pratiques au travail. C'est partager ses trucs de métier, ses tours de main, au sein de la collectivité, en validant par la pratique et l'échange d'idées, la transmission des savoirs tacites. Même si le savoir tacite est fondamentalement individuel, il possède un caractère social contribuant ainsi à une mémoire organisationnelle ou à un savoir organisationnel.

2.3/ DU SAVOIR TACITE AU SAVOIR EXPLICITE

Formaliser les savoirs tacites serait de rendre ces savoirs explicites. Ce serait les trouver, les nommer, les analyser, les classier, les rassembler, les codifier, les répertorier, les commenter, en fait, les expliciter au maximum et les « mettre en boîte », électronique ou non, pour qu'ils survivent aux changements de gestion, de personnel et de direction des entreprises. En fait, les savoirs tacites sont incarnés, ils font partie de l'expérience d'un travailleur dans un cadre précis, à un moment précis. L'expérience et la compétence d'un travailleur dans son entier ne sont pas formalisables. À cet égard, remplacer un humain compétent par un système expert relève du fantasme. La formalisation des savoirs tacites peut être envisagée pour capitaliser une mémoire de processus. La formalisation de ces savoirs, pour ceux qui la pratiquent, pose des problèmes concrets :

- ✓ jusqu'où peut-on aller en demandant à un travailleur d'explicitier ses savoirs tacites ?
- ✓ est-ce possible de tout répertorier, à quel coût ?
- ✓ est-ce nécessaire, où le répertorier et pourquoi le faire ?

Comme en toute chose, un bon équilibre entre une formalisation exacerbée des savoirs et une culture de traçabilité pertinente aux besoins de l'organisation s'avère un bon choix. Le jugement, la perspicacité de l'organisation entrent alors en ligne de compte. Quand le faire ? Voici une liste qui peut servir de pistes à une prise de décision :

- ✓ lors de l'accueil des nouveaux travailleurs
- ✓ lors du départ à la retraite d'un expert
- ✓ lors d'une crise vécue par l'entreprise
- ✓ avant une fusion ou une acquisition
- ✓ lors d'une réorientation de l'entreprise

Pour certaines entreprises, cela signifie garder une trace des incidents rares, de les identifier pour ne pas répéter les mêmes erreurs. On parlera alors des fiches-défauts. Pour d'autres, ce sont les questions posées (FAQ) qui méritent d'être répertoriées avec des réponses pertinentes. Enfin, des entreprises seront plus à l'aise avec un répertoire de pratiques professionnelles, des façons de faire, des formations sur CD-Rom ou sur Intranet. La bonne pratique est une forme technologique largement tacite qui peut devenir un référentiel pour les nouveaux travailleurs. Si elle se réfère bien à l'expérience du travailleur compagnon, bien illustrée, elle peut rendre compte d'une efficacité pragmatique nécessaire en milieu de travail.

2.4/ SAVOIRS TACITES, ORGANISATION APPRENANTE ET GESTION DE SAVOIRS

Nous insistons ici sur la transmission des savoirs tacites et le contexte organisationnel, dans ce cas-ci le lien entre la transmission des savoirs tacites dans l'organisation et la socialisation, vue sous l'angle de l'organisation apprenante et la gestion des savoirs.

Le concept d'organisation apprenante vient instaurer une nouvelle forme d'organisation du travail. Elle vise à éliminer les contraintes de l'école classique en management en s'opposant à l'organisation scientifique du travail (taylorisme), soit la division technique du travail, le comportement régulé, les instructions opératoires précises, la description des tâches détaillées, le contrôle des temps d'exécution, etc. Le concept d'organisation apprenante vient répondre à l'impératif d'instaurer une nouvelle forme d'organisation du travail où le savoir commence à imposer de nouvelles logiques organisationnelles.

L'organisation apprenante est souvent confondue avec le concept d'apprentissage organisationnel où les processus d'apprentissage sont mis en œuvre afin d'accroître l'efficacité de l'organisation. La mise en place de cette organisation consiste, par des interventions formatrices, à acquérir collectivement des savoirs dans le but de rendre l'organisation plus productive (Argyris et Schön, 1996). Bien que l'organisation apprenante soit difficile à cerner, son concept est plus large que l'apprentissage organisationnel. C'est qu'en plus de s'intéresser à la manière dont les membres d'une organisation acquièrent collectivement des savoirs, l'organisation apprenante s'attache également à déterminer comment se construit une organisation qui apprend (Örtenblad, 2001). L'organisation apprenante est une organisation qui facilite l'apprentissage de ses membres, qui se transforme continuellement, tout en surmontant les obstacles à l'apprentissage (Pedler *et al.*, 1991).

La gestion des savoirs (*knowledge management*) apparaît comme une forme évoluée du concept d'organisation apprenante. La gestion des savoirs, liée à l'organisation apprenante, s'en distingue en ce qu'elle conçoit l'organisation comme une entité capable de gérer des savoirs, capable d'apprendre d'elle-même (Devry, Dubuisson et Torre, 1998).

La gestion des savoirs regroupe deux champs d'activités : l'acquisition et l'utilisation des savoirs. L'acquisition des savoirs réfère à l'accumulation des savoirs par les TIC (bases de données, systèmes experts, etc.). Ceci fait partie de la mémoire organisationnelle. L'acquisition des savoirs est un outil d'aide à la décision assurant la stabilité de l'organisation. L'utilisation des savoirs est souvent désignée par l'apprentissage organisationnel. Ce sont les méthodes et techniques pour diffuser les savoirs soit : sur Intranet, sur des fiches d'expertises, un CD-Rom, ou par des formations, des groupes de travail, des sommaires, un congrès, des mises en réseaux, etc.

Dans le cas des savoirs tacites, dans l'organisation apprenante, on assiste à un renversement des mentalités où l'on remet en question l'organisation scientifique du travail pour lui substituer une forme nouvelle qui développe et assure le maintien des savoirs tacites. La socialisation apparaît comme un processus à privilégier dans la transmission des savoirs tacites dans l'organisation. Le modèle le plus cité est celui de Nonaka (1995, 1998), qui met l'accent sur la construction sociale du savoir selon la notion d'organisation apprenante. Contrairement à ceux qui croient que le savoir tacite

est impossible à formaliser, Nonaka propose la création de savoirs en processus continu, constitués de quatre modes naturels de conversion des savoirs tacites.

MODÈLE NONAKA

La transmission des savoirs tacites dans l'organisation se produit par la combinaison de différents mécanismes de conversion. Selon l'auteur l'entreprise qui souhaite augmenter sa performance devra s'ingénier à créer un contexte social favorable à la formalisation des savoirs tacites, puisque c'est dans sa forme explicite que le savoir permet un meilleur contrôle de production.

Tableau 2.4 : le modèle de Nonaka

Mode socialisation (savoir tacite aux savoirs tacites)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processus d'échange et de partage des savoirs tacites ✓ Proximité des acteurs, échange, pratique, expérience, observation, face-à-face avec d'autres organisations ✓ Séances sociales informelles à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ✓ Débats sur les savoir-faire ✓ Confiance et ouverture pré-requises
Mode formalisation (savoir tacite au savoir explicite)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lien avec groupes d'intérêts communs, partage des idées ✓ Formaliser savoirs tacites par des mots, des modèles, des métaphores, des analogies, des plans, des jeux ✓ Mode verbal
Mode combinaison (savoir explicite aux savoirs explicites)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lieu d'acquisition et d'utilisation des savoirs tacites ✓ Organisation vers le complexe ✓ Utilisation des TIC, mode virtuel
Mode intériorisation (savoirs explicites aux savoirs tacites)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lieu où l'on peut expérimenter, pratiquer, peaufiner savoirs explicites et complexes ✓ Interaction et intégration des savoirs tacites ✓ Fait naître de nouveaux savoirs

Nonaka préconise une approche qui intègre à la fois les technologies de l'information et les méthodes de type organisationnel. Les systèmes informatiques sont de plus en plus performants et peuvent traiter une information complexe, effectuer des opérations sophistiquées, outils indispensables de l'entreprise. Les technologies, à elles seules, ne peuvent gérer l'ensemble des savoirs des organisations.

Chapitre 3

Les TIC

**(Technologie de l'Information et de la Communication)
en milieu de travail**

3.1/ FORMATION PAR LES TIC

Dans les objectifs de la recherche, en plus de la formalisation et de la transmission des savoirs tacites, nous voulions vérifier de quelle façon se faisait la formation par les TIC. Les entreprises étudiées, dans quatre cas sur cinq, utilisaient peu l'apprentissage virtuel³. Nous avons donc choisi à partir de notre séquence filmée de la formation offerte dans ces entreprises, de faire une analyse de la confrontation vidéo après avoir filmé celle-ci. Les chercheurs étaient absents lors de la réalisation de la séquence filmée avec les formés et les formateurs. Immédiatement après la séquence filmée, les chercheurs recueillaient le sens pédagogique donné par les formés et les formateurs à ce qu'ils venaient de vivre. Les questions étaient posées aux personnes impliquées de manière à ce que celles-ci fournissent des clés interprétatives utilisables dans d'autres formations et ce, à partir de ce qu'ils venaient de visionner. Dans toutes nos séquences filmées, de transmission de l'expertise de l'expert au novice, on peut questionner le dispositif de transmission. Ceci réfère à la structuration où Smith (2001) insiste sur l'importance, pour optimiser l'apprentissage en situation de travail, de structurer pour faciliter la transmission et l'acquisition d'expertise. Il ne suffit pas de dire, c'est ainsi que les choses se passent. L'un des freins à l'apprentissage en milieu de travail réside dans l'absence de préparation et de structuration du dispositif de compagnonnage.

Après un premier retour sur leurs réactions spontanées à la vue des vidéos de formation (la gêne vécue, la pose de la voix, les critiques sur eux-mêmes), les formateurs voyaient la nécessité pour eux de suivre le rythme du novice, de s'exprimer de façon claire et précise, de susciter des retours, des commentaires, des questions, finalement de se préparer et de se structurer lorsqu'ils offrent des formations. Le novice prenait conscience de son implication, de la nécessité de revenir sur des éléments non compris, de poser des questions, d'arrêter le formateur lorsque nécessaire. Dans tous les cas, l'exercice a servi de rétroaction, d'interrogation pour le formé et le formateur et même encouragé plusieurs à poursuivre leur mission de formateur. L'exercice a aussi permis de montrer la richesse des séquences filmées pour débusquer les savoirs tacites (ex. : un truc de métier ou un geste spécifique). Les séquences filmées, mises sur DVD et CD-Rom, ont toutes été acheminées aux entreprises. Elles peuvent maintenant les utiliser dans le cadre des formations données, chaque entreprise à leur façon.

Certaines dans des approches mixtes :

- ✓ CD-Rom + groupe + formateur
- ✓ CD-Rom/DVD sur les bornes des entreprises avec formateurs
- ✓ Procédure + CD-Rom ou DVD + formateur
- ✓ CD-Rom/DVD sur Intranet de l'entreprise

³ Cependant, l'entreprise C a une grande expertise dans le domaine.

D'autres, dans des approches solos :

- ✓ DVD/CD-Rom + formateur

Ce qui revient à dire que notre recherche, *a posteriori*, a favorisé l'utilisation possible des TIC. Cependant, pour ne pas laisser le lecteur sur sa faim dans l'utilisation des TIC, nous aimerions revenir sur deux recherches récentes sur l'utilisation des TIC en entreprise. D'une part, pour nous donner l'heure juste à nous-mêmes, d'autre part, pour guider le milieu de l'entreprise dans l'usage des TIC.

3.2/ PRÉSENTATION DE RÉSULTATS

3.2.1/ FORMATION PAR LES TIC (RECHERCHE 1, 2006)⁴

L'objectif de cette recherche était d'expérimenter différents modèles d'apprentissage virtuel (AV) dans des entreprises québécoises afin de déterminer si cet apprentissage est une solution intéressante pour diversifier l'offre de formation. Neuf projets de formation en apprentissage virtuel furent sélectionnés et mis en œuvre, 140 entreprises y ont pris part et 500 employés de diverses catégories professionnelles ont reçu des e-formations. Les neufs projets ont été regroupés en trois configurations. La configuration 1, dite mixte, regroupe trois projets qui ont mélangé apprentissage virtuel et apprentissage classique. La configuration 2, dite auto-apprentissage, regroupe trois projets basés sur l'auto-apprentissage. La configuration 3, dite communauté d'apprentissage, regroupe trois projets qui ont intégré une communauté d'apprentissage dans le dispositif.

Les neufs projets ont été évalués sous deux aspects :

- ✓ l'évaluation du processus de mise en œuvre de formations incluant la planification et la réalisation des activités,
- ✓ l'évaluation des opinions des participants quant à la qualité et à l'utilité de la formation. Les dimensions suivantes ont fait l'objet de l'évaluation : la dimension pédagogique, organisationnelle, technologique, individuelle et finalement financière.

⁴ *Projets d'apprentissage virtuel dans les entreprises québécoises* (2006). VSQ, Céfrio, CIRST de l'UQAM, Direction scientifique : Pierre Doray, UQAM.

Tableau 3.2.1 : Résultats globaux de la recherche

Points	
1	Raisons d'utilisation des TIC
	<ul style="list-style-type: none"> • Souplesse et flexibilité de la formule de l'apprentissage en mode virtuel • Coûts moins importants que la formule traditionnelle (il est à noter que le coût de conception de la formation était pris en charge par le promoteur et par le biais de subvention)
2	Difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du projet de formation
	<p><u>Pour les responsables de formation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le recrutement des participants compte tenu des périodes d'activité • La disponibilité des équipements informatiques • La connaissance de base des travailleurs en informatique • Le volume d'impression des papiers <p>Selon eux, ces difficultés ont eu un impact sur l'abandon des formations, le temps investi en dehors des heures normales de travail...</p> <p><u>Pour les participants :</u></p> <p>Il est à noter que 2/3 des participants ont demandé à suivre la formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La conciliation entre temps consacré à la formation et le temps consacré à la réalisation des tâches régulières n'a pas posé de problèmes. Cela met en valeur la souplesse de la formule. 54 % ont participé à la formation en plus de faire leur travail régulier. • La majorité ont réalisé la formation dans l'entreprise, cependant pour la configuration 2 (auto-apprentissage) 45 % l'ont suivi en dehors de l'entreprise et seulement 19 % pour la configuration 3 (communauté d'apprentissage). • 42% des participants ont suivi la formation à leur poste de travail habituel, donc en majorité les personnes ont suivi la formation hors de leur poste de travail. C'est dans la configuration 3 (communauté d'apprentissage) que 65 % l'ont suivi à leur poste de travail. • 1/3 des participants ont consacré du temps de formation en dehors de l'entreprise et 4/10 participants en dehors des heures normales de travail. • Les abandons ont été peu nombreux.
3	Niveau de satisfaction par rapport aux formations suivies
	<p><u>Pour les responsables de formation :</u></p> <p>En général ils ont mentionné que leurs besoins en formation n'étaient pas satisfaits par les offres de formation classiques. Il appert que les projets de formation réalisés dans le cadre de l'expérimentation ont obtenu satisfaction. Cela amène une réflexion, i.e. dans quelle mesure l'implication des promoteurs, proches des entreprises, dans la conception des formations, a un effet sur leur pertinence par rapport au milieu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les RF sont satisfaits des contenus qu'ils jugent pertinents et qui s'inscrivent dans les pratiques du secteur d'activité. • La formule est peu coûteuse compte tenu de la prise en charge par les promoteurs du coût de développement • La formule est flexible (au rythme de chacun et peu d'absence de l'entreprise pour la suivre).

	<p><u>Pour les participants :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction générale • Satisfaction entre formule pédagogique retenue et contenu de la formation • L'accès aux outils technologiques n'a pas représenté une difficulté majeure • Satisfaction par rapport aux contenus : notamment la qualité des explications, l'accès à des textes, l'adaptation aux connaissances et besoins des participants • Qualité et quantité des exercices proposés • Pour les échanges avec les tuteurs et formateurs, certains n'y ont pas eu recours et en globalité à l'issue de la formation la perception de leur manque a diminué. Ce sont les participants de la configuration 3 (communauté d'apprentissage) qui ont eu le plus recours aux échanges virtuels qui sont pour eux utiles, motivants, permettant de poser un diagnostic et de résoudre un problème.
4	Avantages et inconvénients de la formation en mode virtuel
	<p>Les avantages perçus sont sensiblement les mêmes avant et après les projets ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts de la formation, perception en hausse pour la configuration 2 (auto-apprentissage) après le projet et en baisse pour la configuration 1 (mixte) • Rythme individualisé d'apprentissage • Flexibilité des horaires d'apprentissage qui permet de tenir compte des contraintes de travail (plus fort pour configuration 3 après) <p>L'inconvénient majeur qui avait été relevé avant la formation concernait les échanges avec les participants et formateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le désavantage semble moins important après qu'avant la formation
5	Transfert des connaissances dans le travail
	<ul style="list-style-type: none"> • Globalement le sentiment d'avoir appris, d'avoir amélioré son efficacité au travail est moins important dans la configuration 2 (auto-apprentissage) • Les indicateurs concernant le transfert des compétences ne sont pas significatifs.

a/ Les avantages de l'apprentissage en mode virtuel

Pour les accompagnateurs et en fonction des éléments issus des promoteurs, l'expérimentation a permis de confirmer les avantages généralement associés à l'apprentissage virtuel (AV).

Tableau 3.2.1 a) : Avantages liés à l'utilisation de l'apprentissage virtuel

<i>Flexibilité</i>	<p>L'apprentissage virtuel est particulièrement adapté aux situations où :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'offre de formation est peu importante ou absente, • il existe des freins à la formation : éloignement géographique, impératif de la production... • la flexibilité du rythme de la formation, du lieu de formation, des horaires est importante compte tenu des situations des apprenants
---------------------------	--

Accessibilité	<p>L'AV est accessible à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • toutes les catégories de travailleurs • en tout lieu • dans tous les secteurs • et est aussi adapté aux grandes entreprises qu'aux PME
Adapté aux besoins et aux réalités des secteurs	<ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble des promoteurs considèrent que c'est une approche qui est intéressante mais il est à noter que certains ne sont pas totalement convaincus.
Diversité des approches	<p>L'AV permet une grande diversité d'approches (pédagogiques, stratégies d'apprentissage, médias, mode de diffusion, suivi des apprenants) qui lui permet de pouvoir s'axer sur le côté pratique et se centrer sur la tâche, l'activité de travail.</p> <p>La diversité des approches permet de répondre à la diversité des situations et des apprenants.</p> <p>L'approche hybride (virtuelle + présentielle) est un mode particulièrement apprécié.</p>
Transmission des connaissances	<p>L'AV permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'homogénéiser les contenus et les messages, ce qui le rend pertinent dans le cadre de la mise en œuvre de la standardisation des pratiques. • de capter et transmettre le savoir faire d'experts du métier • de former rapidement de nouveaux employés <p>Cela représente un intérêt particulier dans le cadre de secteurs en déperdition de main d'œuvre, ou de secteurs avec une main d'œuvre peu qualifiée</p>
Coût	<p>Il est important de distinguer les types de coût :</p> <ul style="list-style-type: none"> • développement de la formation • livraison de la formation <p>Si les premiers restent élevés un certain nombre des seconds disparaissent tels que les frais de location, d'hébergement, de transport.... Cela soulève la question du financement du développement de la formation : qui finance (l'entreprise, des promoteurs, le système classique...)</p>

b/ Les conditions de succès

Deux points ont été mis en lumière au cours de l'expérimentation comme facteurs de succès des projets :

- l'expérience du promoteur des projets en matière d'ingénierie de formation,
- L'expérience du promoteur en gestion de projets de formation.

Dans le cadre de la recherche cela concernait des promoteurs sectoriels, la question se pose de savoir si l'on peut généraliser ces résultats à des promoteurs qui seraient des entreprises.

L'ingénierie de formation

Le point primordial concerne la conception du projet de formation en mode virtuel. On ne conçoit pas un projet de formation en mode virtuel comme un projet de formation en présentiel. Il ressort de l'expérimentation l'importance pour le promoteur d'être accompagné par un spécialiste externe.

Trois éléments clefs sont à prendre en compte conjointement lors de la conception d'un projet d'AV. Ils sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 3.2.1 b) : les éléments clefs de l'ingénierie de formation

<i>Identification et analyse de besoins</i>	La connaissance de la clientèle visée est importante pour choisir des objectifs réalistes notamment : <ul style="list-style-type: none">• Habitudes de formation des individus et des entreprises• Contexte d'apprentissage• Nature de l'emploi• Niveau d'aisance avec l'ordinateur
<i>Objectifs d'apprentissage</i>	Les objectifs réalistes doivent tenir compte du temps d'apprentissage disponible afin de pouvoir choisir entre : <ul style="list-style-type: none">• contenu générique ou spécifique,• une stratégie axée sur la lecture ou le son et l'image,• une stratégie axée sur l'auto-apprentissage ou la co-construction des savoirs
<i>Choix solution AV et stratégies d'apprentissage</i>	Le choix de l'approche AV retenue, à savoir la solution d'apprentissage en mode virtuel et les modes de diffusion qui la supporteront doit prendre en compte : <ul style="list-style-type: none">• les besoins et les caractéristiques de la clientèle (entreprise et individu)• les objectifs poursuivis• l'équipement technologique disponible en entreprise• ressources disponibles (temps et argent)• et la présence d'un soutien tant sur les plans pédagogiques que techniques

La gestion de projets de formation

Il appert que l'expérience préalable de réalisation de projets de formation même non virtuelle facilite :

- le recrutement des partenaires;
- la coordination et le respect des échéanciers de production du matériel de formation;
- le recrutement et le suivi des apprenants.

Cependant certaines spécificités sont liées au mode virtuel :

- l'intervention d'une équipe multidisciplinaire, ce qui demande une coordination plus importante que pour une formation en présentiel;
- le produit terminé est peu modifiable, cela demande de valider régulièrement et de le tester de façon rigoureuse;
- les experts qui accompagnent les promoteurs doivent apporter des compétences tant pédagogiques que techniques.

Ainsi il apparaît que dans le cadre de projets de formation en mode virtuel, seule l'expérience préalable en gestion de projets de formation non virtuels est utilisable, autrement la spécificité de l'AV ne permet pas la transposition en soi de l'expérience dans le domaine de la formation présentielle.

c/ Les leçons à retenir

Tableau 3.2.1 c1) : les leçons à retenir en fonction des étapes du processus

<p>Développement ou adaptation de la formation</p>	<p>Recourir à un expert externe pour accompagner le projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la conception du projet • le soutien à la préparation des devis de production • la sélection des ressources <p>Recourir à des fournisseurs différents pour les prestations.</p> <p>Faire appel et gérer une équipe pluridisciplinaire pour réaliser le projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • andragogue • technopédagogue • développeur de plateforme • chargé de projet <p>Mettre en place un processus de validation des différentes étapes de réalisation du projet</p>
<p>Organisation de la prestation de la formation</p>	<p>Certains éléments sont indispensables lors de cette étape :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prendre en compte le contexte de formation • définir les exigences de participation notamment en termes de disponibilité des équipements, du temps d'apprentissage requis, du travail à remettre
<p>Prestation de la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter la stratégie d'animation aux caractéristiques de la clientèle • Mettre en place un soutien pédagogique et technique • Réaliser un suivi auprès des apprenants
<p>Suivi, évaluation de la formation et transfert</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer explicitement le suivi et l'évaluation dans la démarche de formation • Évaluer la satisfaction en cours de formation

Tableau 3.2.1 c2) : Les leçons à retenir en fonction des 5 dimensions d'analyse déterminées précédemment

Pédagogie	<p>Dans le contexte de l'AV il est utile :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'adapter la durée de la formation aux caractéristiques de la clientèle • de diversifier les types de stimulation pour répondre aux différents styles d'apprentissage • de développer une approche simple et ludique
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • de définir clairement le rôle et les fonctions de chacun des intervenants • d'adapter le calendrier de la formation aux exigences de la production
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • de fournir un soutien informatique
Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • de s'assurer des compétences en informatique de la clientèle
Financier	<ul style="list-style-type: none"> • de planifier les heures pour chaque étape du processus

d/ Pérennité des produits de formation

L'expérimentation a permis de dégager des critères qui permettent d'évaluer le degré de pérennité des produits issus de la formation. Compte tenu du coût de développement de ces produits, ils pourraient être utilisés afin d'évaluer l'opportunité de développer un produit de formation en e-learning.

Un produit est susceptible d'être pérenne quand :

- il est pertinent et répond aux besoins de formation perçus notamment par les apprenants;
- il concerne un nombre important d'apprenants potentiels (deux cas : il est spécifique et vise un large public, il est générique et s'adresse à une clientèle diversifiée);
- le produit à une bonne durée de vie (contenu pérenne et technologie utilisée stable);
- l'accès à la formation est flexible;
- le produit s'inscrit dans une démarche de formation qualifiante;
- il est exportable à d'autres clientèles, d'autres marchés;
- le financement pour le maintenir est disponible;
- la réutilisation fait partie des spécifications de base du projet.

e/ Défis et recommandations

Si le recours à la formation virtuelle pour développer, perfectionner les compétences et faciliter les changements organisationnels est présent dans les grandes entreprises, il n'en est pas de même pour les PME.

Dans l'optique du développement de la formation en mode virtuel certains défis sont à relever : le CEFRIO recommande le recours à des solutions collectives de formation en mode virtuel, notamment pour les PME. Pour gérer ces solutions le CEFRIO préconise

l'intervention d'un intermédiaire entre les entreprises et l'état en matière de formation. Un ensemble de recommandations sont données à ces futurs intermédiaires nommés promoteurs.

Rôle et fonction des promoteurs

- Les promoteurs auront comme rôle de :
 - ✓ définir des ententes avec les entreprises concernant les modalités de participation des entreprises et de leurs salariés à la formation, jusqu'où peut-on aller en demandant à un travailleur d'explicitier ses savoirs tacites ?
 - ✓ définir les projets de formation et leur mise en œuvre ainsi que l'identification des besoins des entreprises,
 - ✓ de considérer la formation comme un investissement à rentabiliser, en mettant en œuvre des plans d'affaires et la prise en compte des retours sur investissement afin d'aller vers une formule d'autofinancement.

Les moyens mis à la disposition des promoteurs

- Le soutien financier par la commission.
- Un soutien en termes d'expertise pour le développement et la prestation des formations en mode virtuel. Ce soutien peut être expert, guide, banque de ressources en ligne, technopédagogue communauté de pratique...
- Un soutien dans le domaine de la technologie. Ce soutien pourrait avoir différentes formes comme citées précédemment.

Les conditions à respecter par les promoteurs

- S'assurer de l'adéquation entre les offres de formation et les caractéristiques des clientèles
- Dans un premier temps, de tenir compte de la complémentarité entre leur offre de formation AV et celle existante
- D'inclure le plus possible la formation développée dans le cadre d'une formation qualifiante

Une perspective : le développement de communauté de pratique

- Le CEFRIO recommande la mise en œuvre de communauté de pratique par les comités sectoriels.
- Il recommande que le financement octroyé pour la mise en œuvre de ces communautés soit sur trois ans afin d'accompagner les changements organisationnels.

3.2.2/ FORMATION PAR LES TIC (RECHERCHE 2, 2005)⁵

Maintenant, nous présentons une recherche auprès de dix entreprises qui utilisaient déjà l'apprentissage virtuel. Les chercheurs du Gravti voulaient répondre à la question suivante des gestionnaires d'entreprises : « Quelle est la place, dans quelles

⁵ Formation assistée par les TIC et e-learning en entreprise (2005). MEQ, Céfrio, Gravti.

circonstances, à quelles conditions la formation par les TIC doit s'intégrer aux méthodes d'apprentissage continu en entreprise (Marchand, Loisier et Lauzon, 2003) ? Comme toutes les innovations, l'apprentissage virtuel pose des défis. Les entreprises font face à trois obstacles principaux :

- ✓ le coût initial et les coûts permanents associés au maintien des dispositifs et du personnel technologique;
- ✓ le manque de temps : les employés ne disposent pas suffisamment de temps en milieu de travail et les employeurs n'ont pas le temps d'assurer la qualité de la formation en ligne;
- ✓ le contenu : il n'est pas offert ou, s'il l'est, il s'avère impropre à un enseignement virtuel.

Toutes les entreprises de ce projet avaient expérimenté l'apprentissage virtuel. Ces expériences étaient fort variées en ce qui a trait aux objectifs et aux compétences visées, à la composition de l'équipe de développement des dispositifs, aux ressources financières allouées par l'organisation et à la technologie retenue. Des entretiens avec les responsables de formation, les employés de production, les formateurs, les concepteurs de l'apprentissage virtuel, les superviseurs et, dans certains cas, des représentants syndicaux.

a/ L'apprentissage virtuel vu par les apprenants et les formateurs

Les apprenants-employés rencontrés sont majoritairement favorables à l'apprentissage virtuel. Les formateurs rencontrés ont insisté sur le fait que l'apprentissage en ligne est un moyen de formation qui s'inscrit dans une stratégie plus globale de développement des compétences et qui n'implique en rien la disparition du formateur. Ce que l'apprentissage virtuel apporte, c'est un soutien aux interventions du formateur. Les apprenants et les formateurs voient l'informatique comme un support ou un outil, mais ne souhaitent pas que toute la formation soit présentée sur ordinateur. La relation humaine qui s'établit avec le formateur reste fondamentale dans le processus d'apprentissage et il n'envisage nullement l'autoformation comme généralisable. Pour cette raison, plusieurs entreprises étudiées ont opté pour des solutions mixtes (*blended learning*)⁶ en présence d'un formateur, d'employés et à l'aide des TIC.

Les réactions face à l'apprentissage virtuel peuvent varier selon les apprenants, leur métier et les groupes d'âge. Les jeunes générations sont habituellement plus familières avec l'outil informatique. Cependant, d'autres types de résistance peuvent être dus aux styles d'apprentissage et aux comportements mis en place pour s'approprier un nouveau savoir. Ainsi, dans ces métiers de production, certains employés utilisent davantage le toucher que le visuel. Ils seront alors plus à l'aise avec des activités d'apprentissage virtuel plus concrètes impliquant une certaine manipulation, comme la cuve virtuelle, que nous verrons plus loin, utilisée en formation dans une entreprise. Il faut toutefois ajouter que le processus de sélection du personnel inclut de plus en plus de critères d'habiletés par rapport à l'informatique, pour éviter aux entreprises de se retrouver avec des employés inconfortables avec cet outil. L'optimisation des TIC accessibles au travail, avec lesquelles les employés sont déjà familiarisés, assure un démarrage de formation plus certain.

⁶ *Blended learning* : apprentissage hybride, en face-à-face et à distance.

b/ Quels types d'usage pour l'apprentissage virtuel ?

Les usages de la formation assistée par ordinateur ne sont pas les mêmes d'une entreprise à l'autre. Certaines entreprises choisissent de transférer leurs formations sur ordinateur sous forme de modules relativement courts ou, encore, de mettre des tests en ligne. Ce mode d'utilisation peut conduire à des rafraîchissements de connaissances, l'ajout de connaissances nouvelles ou permettre l'autoévaluation. Ce mode présente l'avantage d'une grande disponibilité de la formation, sans interruption de la production, puisqu'il peut se faire sur de courtes périodes et en dehors des heures de travail.

Ces usages permettent aussi la conception de logiciels de simulation parfois très réalistes. Ces logiciels autorisent l'entraînement à la résolution de problèmes sans mobilisation des équipements nécessaires à la production, ce qui offre un avantage considérable. Ainsi, une entreprise a développé une cuve virtuelle d'électrolyse et l'un des volets consiste à présenter des situations problématiques aux opérateurs. Ceux-ci sont alors invités à découvrir les problèmes et à déterminer des situations correctives. Les effets pédagogiques de cet apprentissage virtuel se trouvent dans le découpage en modules des différentes opérations exposées de façon séquentielle selon le rythme d'apprentissage de chacun. On peut ainsi consolider les compétences des opérateurs à chaque module. Les situations problématiques présentées en mode virtuel permettent de gérer les difficultés hors du contexte réel et de développer des habiletés utiles sur le terrain du travail.

Dans certains cas, l'entreprise choisit de mettre en ligne l'ensemble des connaissances dont elle dispose ainsi que les procédures de fabrication. Ces bases de données sont accessibles à tous, en tout temps, sur Intranet ou sur des bornes informatiques accessibles sur le lieu de travail. Elles permettent une mise à jour constante de l'information disponible, une libre circulation des connaissances et une diffusion des meilleures pratiques. Ces banques de données sont bien perçues par les employés, car ils considèrent qu'elles peuvent faciliter l'exécution de la tâche et les rendre plus performants dans le processus de production. Cependant, la disponibilité de l'information n'est pas garante de l'utilisation. Pour que le système soit efficace, il nécessite une capacité de recherche d'informations sur l'ordinateur et une grande familiarisation avec l'outil informatique. Dans tous les cas, l'ordinateur est un outil et il ne peut conduire, à lui seul, à une évolution des mentalités; la mise en place d'un tel système suppose une culture d'entreprise basée sur la communication, la collaboration et le partage des connaissances.

c/ Le point de vue des administrateurs

Ceux-ci considèrent les technologies de l'information comme des outils au service de la formation. L'implantation d'un projet d'apprentissage virtuel peut constituer un investissement important qui doit être considéré à l'aune de sa rentabilité. Les administrateurs voient un certain nombre de bénéfices et d'intérêts à ces usages, car la main d'œuvre est de plus en plus réceptive et motivée à cet égard. L'apprentissage virtuel peut rendre les sessions de formation plus attrayantes et plus efficaces grâce à l'interactivité et à la visualisation de modules plus courts, qui répondent rapidement à des besoins spécifiques, accessibles sur le poste de travail. Ces sessions virtuelles conduisent à une standardisation de la formation et donc de la production qui résulte en une plus grande efficacité. D'autre part, l'usage des TIC en entreprise facilite la circulation de l'information à l'intérieur d'une usine ou entre plusieurs usines, réparties en des lieux

différents, pour ainsi arriver à une certaine synergie, favorisant la création d'un lien horizontal et l'avènement d'une nouvelle structure organisationnelle. Au fur et à mesure que les entreprises basculent vers le recours à Internet pour leurs activités de base, soit le commerce, la production, les services; alors, se constitue un terreau fertile pour le développement du e-learning et de l'apprentissage virtuel. Lorsque les employés ont pris l'habitude d'échanger des informations par courriel, de consulter les sites web ou d'acheter en ligne, le goût d'apprendre sur le web s'installe rapidement. Au sein des entreprises, la complémentarité entre e-business et e-learning apparaît chaque jour plus évidente (Depover et Marchand, 2002).

d/ Le contexte des TIC en milieu de travail

Des études ont démontré l'existence d'une relation entre la prévalence des TIC au travail et le taux d'apprentissage en milieu de travail. Une enquête menée sur le lieu de travail (Conference Board du Canada, 2000) a permis de conclure qu'il existe une relation entre le taux d'adoption des TIC et des niveaux élevés de formation reliée à l'informatique. Ainsi, sur les lieux de travail, 51 % ayant adopté les TIC proposaient également des formations reliées à l'informatique et 69 % des petites et moyennes entreprises (PME) (les firmes avec moins de 500 employés) étaient branchées à Internet et l'utilisaient pour le courrier électronique et l'exploitation d'un site web. Il y a fort à parier qu'elles sont encore plus nombreuses aujourd'hui à utiliser Internet et Intranet. Ces données portent à croire que les PME sont en train de développer une culture de l'Internet au travail qui peut s'avérer un moteur dans le cadre de l'apprentissage virtuel.

L'établissement de relations positives avec les employés, essentielles à la rétention des employés, s'appuie sur le soutien qu'on leur apporte. La formation constitue la forme la plus fréquente de soutien et est très importante si l'on souhaite que les employés soient satisfaits. Nous avons pu constater que la formation en entreprise concerne avant tout le personnel cadre et les professionnels des grandes entreprises. Les employés subalternes n'ont qu'une formation de courte durée, au poste de travail, liée à l'adaptation à la tâche et souvent non reconnue. Mais, dans un contexte où le travail devient plus complexe, plus polyvalent, qu'il fait appel à la coopération au travail d'équipe et souvent qu'il exige des savoirs informatiques, la formation au poste de travail ne devrait plus suffire. L'implantation massive des TIC dans les milieux de travail pourrait devenir un moteur pour l'apprentissage virtuel.

Liens avec notre recherche sur les savoirs tacites

La formation avec TIC dans les entreprises vit un certain recul comme nous l'avons expérimenté dans les entreprises visitées. Certaines entreprises l'ont expérimentée et se sont montrées insatisfaites à cause des coûts impliqués et du rendement, d'autres craignent d'investir dans un domaine où le succès n'est pas assuré. Dans l'ensemble des entreprises l'ayant expérimentée, des solutions de formation avec TIC généralisables, avec un soutien en termes d'expertise pour le développement des formations, un support technologique commun à plusieurs entreprises serait bienvenu et permettrait le développement des compétences dans un mode virtuel. Si l'on se réfère à la demande de

compétences en TIC en 2005⁷, les compétences les plus en demande par catégorie de technologie se présentent ainsi :

- ✓ Système d'exploitation (WindowsXP - Windows 2000 - Windows NT) - 57,5 %
- ✓ Réseautage et interréseautage (TCP/IP; sécurité; Ethernet) - 59,8 %
- ✓ Base de données (serveur SQL – Access – Exchange 2000) – 41,6 %

Comme nous l'avons signalé précédemment, les séquences filmées des formations ont servi à l'utilisation de DVD-Cd Rom pour les formations des entreprises visitées. Ces entreprises auraient sûrement apprécié recevoir de l'aide pour :

- repérer les savoirs tacites utilisables en apprentissage virtuel
- définir les projets de formation utilisables en apprentissage virtuel
- identifier les besoins et compétences utilisables en apprentissage virtuel
- être soutenues dans la réalisation et l'application d'un apprentissage virtuel
- obtenir un soutien financier pour le réaliser
- mettre en place : des banques de données, des communautés de pratique, des réseaux d'échanges professionnels, des appels d'assistance, des dépôts de bonnes pratiques, des répertoires d'expertises en mode d'apprentissage virtuel.
- Documenter des savoirs tacites à partir des façons de faire, des façons de penser, des façons de décider par :
- des fiches de description, fiches de processus, des aides à la tâche
- des outils analytiques des erreurs rencontrées, des mauvais gestes, des mauvaises techniques
- des normes et procédures techniques,
- des récits anecdotiques, audiovisuels, télévisuels
- des façons de faire, de montrer, d'exécuter, de rendre explicite les savoirs tacites pour les exploiter de plusieurs façons auprès de plusieurs publics.
- Rendre ce matériel disponible à partir d'un apprentissage visuel.

⁷ IDC Canada (2005). *Analyse the Future*. Projet commandité par le Conseil des ressources humaines du logiciel Inc. 497 répondants. Entreprises de + de 100 employés.

Chapitre IV

Présentation des résultats généraux

Dans les pages qui suivent nous présenterons les résultats généraux de la recherche. Plus concrètement, pour débiter nous proposons une série de définitions jugées pertinentes, vu l'objet de la recherche, telles que celles de compagnonnage, de pairs, d'activité de partage des savoirs et de formation au poste de travail. Ensuite, nous exposons quatre axes d'observation retenus, soit le dispositif de formation au poste de travail, le contenu de la transmission, le processus de transmission, la reconnaissance et l'évaluation dans le cadre de la formation au poste de travail.

4.1/ POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE : MIEUX CERNER LE COMPAGNONNAGE

4.1.1/ DÉFINITIONS

Définition du compagnonnage

Nous définissons le compagnonnage comme une activité de partage de savoirs entre pairs au sein ou non de la même entreprise.

Définition de la notion de pairs

Un pair est un salarié de même statut professionnel. Ces pairs peuvent être des novices ou des employés expérimentés. Nous considérons comme novice un employé qui débute au poste de travail ou dans certaines tâches et/ou dans l'entreprise et/ou dans le métier. Nous considérons comme expérimenté un employé qui a une expérience dans l'entreprise et/ou au poste de travail et/ou dans le métier. Ainsi un employé peut être considéré comme expérimenté au niveau de l'entreprise et considéré comme novice par rapport à une tâche ou un poste de travail.

Définition de la notion d'activité de partage des savoirs

À la lumière de la littérature et de notre recherche il existe différentes activités de partage des savoirs. Ces activités de partage de savoirs peuvent être classées dans les domaines suivants :

- Activités de *formalisation des savoirs*. Cela vise l'identification des savoirs afin de les transmettre puis de les formaliser en vue de cette transmission comme par exemple lors de la réalisation de cartographie des savoirs ; lors de la constitution des référentiels des savoirs à transmettre dans le cadre de la formation au poste de travail (référentiel des procédures,...)
- Activités de *transmission des savoirs*. Cela désigne les actions mises en œuvre au sein de l'entreprise afin de transmettre les savoirs des travailleurs expérimentés comme c'est le cas dans le cadre des communautés de pratique ou de la formation au poste de travail ou tout simplement lors d'échanges informels ;
 - Activités de *transfert d'expertise*. Cela concerne les actions mises en œuvre pour s'assurer de l'intégration des savoirs transmis dans les pratiques. Par exemple dans le coaching.

- Activités de *gestion des savoirs*. A ce niveau le but est de permettre de capitaliser les savoirs détenus par les membres de l'entreprise, par exemple les compétences sensibles, les savoirs issus des différentes situations professionnelles rencontrées lors d'incidents survenus dans le parcours du travail. Cela peut être des bases de données informatiques.

4.1.2/ LES ACTIVITÉS DE PARTAGE DES SAVOIRS

Différenciation des activités formelles et informelles

Par ailleurs il est apparu lors de la recherche qu'au sein du compagnonnage coexistent des pratiques formelles et informelles de partage des savoirs. Nous désignons par pratique informelle toute pratique de partage de savoirs qui permet à la personne « d'apprendre sans recourir à un professeur-tuteur ou à des supports planifiés » (Bélanger, 2004).

À contrario, dans le cadre de cette recherche, la notion de pratique formelle renvoie à la notion d'activité planifiée, qui entre dans un cadre prédéfini. Nous nous sommes plus tournés vers l'étude de la transmission des savoirs dans le cadre de pratiques formelles.

Les différentes activités de partage des savoirs rencontrés lors de la recherche

Activités informelles de partage des savoirs

- Les aléas rencontrés au cours de la production
- Les échanges informels du type discussion,...
- Les situations nouvelles de production
- Les échanges – discussions lors des pauses café ou pauses lunch.

Ainsi, plus l'entreprise favorise les échanges et le partage entre les employés et plus les savoirs pourront circuler et enrichir chacun.

Activités formelles de partage des savoirs identifiées dans les entreprises

- *Le compagnonnage sur l'entraînement à la tâche ou formation au poste de travail*
Ce dispositif vise à la formation d'un novice par un pair expérimenté. Nous l'avons rencontré dans toutes les entreprises. Ce dispositif est celui qui a fait l'objet de notre étude et nous verrons qu'il est plus ou moins formalisé dans les différentes entreprises.
- *Dispositifs d'intégration du novice dans l'entreprise*
Ce dispositif concerne l'accueil des personnes dans les entreprises. Il peut être intégré au dispositif de formation au poste de travail ou non. Nous avons pu également constater qu'il était plus ou moins formalisé dans les entreprises participantes. Cela va d'un simple accueil et remise de certains documents à un parrainage du nouveau par un pair sur plusieurs semaines.

Nous vous présentons deux dispositifs mis en œuvre dans les entreprises :

- Le parrainage intégré dans la formation au poste de travail dans l'entreprise E
Le nouvel employé va bénéficier de l'accompagnement d'un compagnon pour découvrir l'entreprise. Ce compagnon est dénommé un « parrain » dans l'entreprise. Cet accompagnement a lieu la première semaine, c'est une période de familiarisation, au cours de laquelle le parrain va lui montrer les locaux, lui présenter les personnes, les normes de sécurité, les lieux, les manuels de procédures.... Pour réaliser cet accompagnement le parrain dispose d'une liste des différents points à voir avec le novice. En général le parrain est également celui qui va former le novice au poste de travail.

- Un programme spécifique de parrainage dans l'entreprise D
Le dispositif a été mis en place afin d'assurer l'intégration des nouveaux dans l'entreprise. Pendant 2 semaines un « parrain » va accompagner le nouveau. Ce parrain, est un professionnel du même secteur d'activité dont le statut d'emploi peut être différent.
Au cours de cette période le parrain va mener différentes actions auprès du novice :
 - Présenter le nouveau territoire professionnel qu'est l'entreprise pour le novice.
Trois domaines sont concernés par cette action :
 - la connaissance de l'environnement de travail (les lieux, les personnes et leur fonction, les services...),
 - l'organisation générale de l'entreprise,
 - la connaissance de l'intranet pour ceux qui sont concernés par l'utilisation de cet outil.
 - Étudier les manuels de procédure
Le parrain va étudier avec le novice les manuels de procédures qui ont été réalisés afin de présenter l'entreprise et ses spécificités, l'équipement de l'entreprise
 - Assurer l'intégration sociale du novice
Le parrain est également celui qui va faire le lien entre le nouvel employé et les autres, ce rôle est fortement mis en avant par les novices.

À l'issue de cette phase, le parrain a fini son rôle officiel, il demeurera cependant une personne ressource pour le novice tout au long du processus d'intégration. Le novice quant à lui passe dans la seconde phase de son intégration.

- *Le coaching*
L'objectif est d'accompagner les apprenants à l'issue de la période de formation pour s'assurer que les connaissances, les outils acquis lors des formations sont mis en œuvre et intégrés dans l'activité de travail. Dans ce cadre le rôle du tuteur est d'accompagner la personne dans l'appropriation et

la mise en œuvre des savoirs nouvellement acquis. Cette modalité fait appel à la notion de coaching.

- *Le groupe de relève*
Face aux départs de personnes détenant des connaissances critiques des groupes sont formés afin d’identifier ces connaissances. Cette modalité a été rencontrée dans deux des entreprises.
- *Les équipes de compétence*
Dans ces équipes, les experts sont amenés à se rencontrer une fois par mois pour mettre en commun leur expertise dans un objectif d’amélioration continue des compétences. Nous avons rencontré cette modalité dans deux des entreprises.

Les activités de compagnonnage mises en œuvre varient fortement d’une entreprise à une autre. Ainsi, dans certaines entreprises, le compagnonnage est restreint aux pratiques informelles et à des activités de transmission dans le cadre d’un dispositif de formation au poste de travail à peine formalisé. Dans d’autres entreprises, l’entreprise développe différentes activités de compagnonnage accompagnées le plus souvent par une structuration de ces activités. Il semblerait, concernant les entreprises de l’étude que plus l’entreprise développe des activités de compagnonnage diversifiées, plus elle les structure. Ainsi c’est dans l’entreprise C, entreprise qui a recours à diverses activités de compagnonnage que la formation au poste de travail est la plus structurée. C’est dans les entreprises A, B et E, dont la seule activité formelle de compagnonnage développée est la formation au poste de travail qu’elle est la moins structurée.

Tableau 4.1.2 : Domaines d’activités formelles de partage des savoirs identifiées dans les entreprises de la recherche

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Entreprise E
Formalisation des savoirs	Non	Non	Oui	Oui	Non
Transmission des savoirs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Transferts des savoirs	Non	Non	Oui	Non	Non
Gestion des savoirs	Non	Non	Oui	Non	Non

4.1.3/ LA NOTION DE SAVOIR DANS LE CADRE DU COMPAGNONNAGE

Lors des activités de transmission les experts vont partager des savoirs de différentes nature et de différentes origines.

Distinction des savoirs en fonction de leur nature

- savoirs tacites
- savoirs explicites

Les savoirs tacites que nous avons débusqués lors de notre recherche l’ont été par l’observation des vidéos.

Lors du visionnement des vidéos concernant des actions de transmission entre un expert et un novice nous avons pu noter que l'expert utilise différents moyens pour transmettre des savoirs tacites qui lui semblent utiles et nécessaires pour permettre au novice de réaliser sa tâche, et qui sont difficiles à transmettre à partir du langage rationnel et à verbaliser de façon explicite. Nous avons pu observer certains de ces moyens que nous vous présentons ci-après.

L'expert insiste verbalement sur une action, sur un point afin de faire comprendre au novice qu'il est face à un point essentiel.

L'importance de ce point est identifiée par l'expert à partir de sa pratique, de son expérience, de sa vision de l'action. Nous retrouvons là l'aspect des connaissances tacites cité par Nonaka (1994) « la connaissance tacite inclut à la fois des éléments cognitifs, les schémas, croyances, modèles mentaux... définissant **notre vision des choses** et des **éléments techniques** correspondants à un savoir-faire ancré dans des contextes spécifiques d'action ». Le point clef est mis en valeur par les experts par des termes tels que « importants », « prioritaires »...

Voici quelques exemples issus de la recherche :

- « Toutes les fois qu'on arrête une machine c'est **important** de vérifier que nos pièces sont conformes. »
- « C'est très **important** que l'huile soit chaude et la plaque soit chaude. »
- « Faut **toujours** vérifier notre quantité si ça va être trop pesant sur une palette on va la diviser en 2 palettes. »
- « Ce qui est **important** c'est de commencer à préparer les cafés, c'est ça qui est important pour les gens, le café. »
- « C'est très **important** quand on fait de la cuisine orientale que les légumes soient pas trop cuits. »
- « ne **jamais** mettre de la nouvelle graisse sur de l'ancienne graisse. »

L'expert sollicite les sens du novice afin de lui transmettre des connaissances qu'il a du mal à formuler :

Par exemple :

- Le **goût** :
 - en cuisine, le chef fait goûter le plat terminé afin que le novice sache quel goût il doit avoir. Cela lui permet d'avoir une référence lors des prochaines fois où il fera ce plat, ce qui lui permettra de savoir si le résultat obtenu correspond à ce que le chef avait obtenu.
- La **vue** :
 - « si on **regarde** ta pièce elle est bien... » Dans ce cas l'expert ne précise pas les critères qui lui permettent de dire qu'elle est bien. Il montre et c'est l'observation de la pièce guidée par l'expert associé au commentaire « elle est bien » qui va permettre au novice de se faire une représentation de ce qu'est une pièce valable.
 - Même procédé pour « Là on a un problème. **Tu vois** ton matériel là il y a de la brûlure. »

- « Ici tantôt on parlait de graisse qui était usée, ici on en a un bel exemple... tu vois la graisse c'est sale un petit peu, ça devrait être comme transparent... »
- **L'ouïe :**
 - sur le poste de travail l'expert demande au novice d'écouter le bruit des machines et explique que c'est ce bruit qui va le renseigner sur la nécessité ou pas de procéder à une opération de nettoyage.

L'expert utilise des analogies, des métaphores.

- Au sujet de l'accueil des clients dans un café : « *C'est pareil que chez soi* »
- Au sujet de la procédure sur laquelle le novice va être formé. Pour expliquer au novice l'utilité de cette procédure l'expert utilise une métaphore. « *C'est comme un moteur de voiture on met l'huile avant pour pas que le moteur saute, c'est la même chose.* »
- Au sujet de la graisse il fait une analogie avec la graisse des voitures : « *la graisse comme une voiture elle se noircit avec la poussière...* »

L'expert intervient au fur et à mesure de la réalisation du novice pour le corriger, ajuster son geste, son action...

- *Assure toi bien de mettre la viande des 2 côtés* (démonstration après erreur reprend verbalement tant que la consigne n'est pas appliquée)
- Un couteau d'office cela va aller mieux

L'expert transmet « ses trucs »,

Pour cela il utilise le langage verbal mais ce qu'il transmet n'est pas formalisé, il le transmet de façon orale et imprévue. C'est un des aspects de la transmission des savoirs tacites, celle-ci se fait en situation et en fonction de ce qui se passe et des interactions entre le novice et l'expert. Le savoir tacite est un savoir qui peut se verbaliser en cours d'action et qui est contextuel.

Exemples :

- « Je me fais des petits nœuds en arrière »
- « Je ne la dilue jamais avant pour avoir bonne consistance »
- « On se fait une liste / je m'arrange pour avoir assez de matériel »
- « tu vois tout ce qui est mobile il faut le vérifier au coup d'œil... »

L'expert donne des repères en termes de résultats attendus par le biais d'une approbation ou d'une correction des résultats de l'action ou de la manière de faire.

- Dans une des entreprises, après que le novice ait jeté au sol des résidus de plastique l'expert dit « *parfait* »
- « *exactement* »
- « *pas trop pas trop* »
- l'expert fait le mouvement devant le novice et puis dit « *c'est correct* », « *ça s'est bon* », « *ça c'est bien fixé* ». Il aurait été plus difficile pour l'expert d'expliquer quels sont les différents critères qui permettent de dire que c'est bon et même en les

explicitant il y a le signal donné par le toucher qui ne peut pas ou difficilement se traduire avec des mots.

L'expert apprend au novice à décoder son environnement, à lire des signes, à leur donner du sens :

- « *C'est ta pièce qui va te parler et te dire quoi ajuster.* »
- « *Là on a un problème. Tu vois ton matériel là il y a de la **brûlure**.* » Et il explique à ce moment là ce que veut dire la brûlure, il donne du sens à ce que le novice peut observer.
- « *tu vois la graisse c'est sale un petit peu, elle devrait être transparente, ça va nécessiter dans pas grand temps un nettoyage et puis un graissage...* »

Distinction des savoirs en fonction de leur origine

Ainsi, nous avons pu identifier au cours des séquences de formation filmées, que les experts transmettaient des savoirs professionnels issus :

- de leur expérience personnelle que nous nommerons des savoirs d'expérience (par exemple les trucs, les tours de main),
- des savoirs professionnels liés à leur environnement de travail et plus spécifiques à l'entreprise que nous nommerons des savoirs environnementaux (par exemple le vocabulaire professionnel de l'entreprise),
- des savoirs liés à leur métier que nous nommerons des savoirs métiers.

Après la recension d'écrits et à l'issue de la recherche plusieurs constats peuvent être posés quand au compagnonnage dans les entreprises :

- Le compagnonnage semble être une modalité de transmission des savoirs d'expérience (de nature tacite ou explicite) des travailleurs expérimentés.
- Le compagnonnage désigne en général la formation au poste de travail, cependant au cours de la recherche il est apparu que le compagnonnage s'étend à d'autres pratiques de transmission des savoirs telles que le tutorat, les groupes de pairs; de formalisation et de gestion des savoirs. C'est pourquoi nous avons été amenés à élargir la notion de compagnonnage à l'ensemble des activités de partage des savoirs.
- Nous posons que la formation au poste de travail est un des modes de transmission des savoirs professionnels de nature explicite et tacite dans les entreprises.

Activité de compagnonnage dans le cadre de notre étude

Notre recherche a concerné la transmission des savoirs entre pairs dans le cadre de la formation au poste de travail ou encore désignée par le terme « on-the-job training ». Dans cette situation la transmission est réalisée par un employé expérimenté auprès d'un employé novice. Nous présenterons de façon plus approfondie ce mode de transmission dans la suite du rapport.

4.2/ LA FORMATION AU POSTE DE TRAVAIL

Notre analyse a porté sur le mode de transmission par compagnonnage et plus spécifiquement sur les dispositifs de formation au poste de travail des entreprises participantes.

Nous présentons ci-après les différentes modalités de la mise en œuvre du compagnonnage que nous avons identifiées à partir de nos cas d'entreprises. Cette présentation ne se veut pas exhaustive, mais représentative de la pratique dans le contexte de la recherche.

Nos observations nous amènent à poser l'hypothèse qu'il existe un lien entre la nature des savoirs transmis, l'origine des savoirs transmis et le niveau de structuration de la formation au poste de travail.

Précisons que la formation au poste de travail peut être désignée par différents termes tels que l'entraînement à la tâche, « on-the-job-training » (OJT), le tutorat,....

Définition

À la lumière des références bibliographiques et des résultats de la recherche nous définissons la formation au poste de travail comme une activité délibérée de transmission des savoirs. Elle a pour objectif de développer les connaissances et compétences nécessaires à la maîtrise d'un emploi ou d'une fonction donnée en milieu de travail et plus spécifiquement sur un poste de travail donné.

Nous souhaitons souligner que le terme « on-the-job training » peut être utilisé également pour désigner toute activité de formation au sein de l'entreprise entre employés. Cependant après l'exploration de la littérature concernant cette activité il apparaît qu'en général « on-the-job training » concerne la formation au poste de travail. C'est pourquoi dans notre rapport « on-the-job training » est associé à la formation au poste de travail.

La formation au poste de travail est un ensemble d'activités généralement de courtes durées, prises en charge et réalisées au sein de l'entreprise par ses employés. Ceci dans la perspective d'acquérir, d'améliorer, de mettre à jour les savoirs, savoirs-être et savoirs faire reliés à l'exercice d'une fonction ou d'un emploi donné.

Caractéristiques de ce mode de formation :

- Elle se caractérise par l'***accompagnement de la personne apprenante par un expert*** de l'entreprise, un ***pair***, reconnu pour son expertise et souvent pour son aptitude à transmettre ses savoirs. Cette caractéristique est la caractéristique fondamentale qui différencie la formation par mode compagnonnage de tous les autres modes de formation. On pourrait dire qu'à partir du moment où une activité de formation a lieu entre pairs elle relève du compagnonnage.
- Boru et Leborgne (1992) mettent en exergue son aspect ***opérationnel***. Pour eux, ce mode d'apprentissage s'effectue dans une situation dont l'objectif principal n'est pas la formation mais la production. Dans cet ordre d'idée la formation au poste de travail peut-être vue comme un mode d'apprentissage qui vise à ce que la personne puisse réaliser la mobilisation des savoirs acquis dans la situation effective de travail.

- C'est une formation *de courte durée* et notamment dans le cadre de l'intégration d'un nouveau elle se délivre de manière discontinue et alterne des moments de formation et des moments de production.
- C'est une formation en milieu de travail et sur le lieu de production.
- Les activités de formation sont réalisées dans l'entreprise sur le lieu de production des personnes concernées.
- C'est une formation *organisée avec les propres moyens de l'entreprise*. Cette formation est financée, organisée et dispensée au sein et par les membres de l'entreprise. Les coûts de cette formation relèvent en général des coûts d'exploitation car elle nécessite peu de moyens financiers, les formateurs ne sont pas rémunérés spécifiquement pour leur activité de formateur. Il semble que le niveau de structuration du dispositif de formation a un impact sur le coût de celui-ci. Cependant la recherche n'a pas porté sur cet aspect et nous ne pourrions donc pas développer ce point.

4.2.1/ LES DIFFÉRENTS TYPES DE FORMATION AU POSTE DE TRAVAIL

Selon le Conference Board of Canada (2004), 93% des entreprises canadiennes ont recours à la formation au poste de travail comme mode d'apprentissage. Ce mode de compagnonnage est ainsi couramment et largement utilisé dans les entreprises. Dans les entreprises participantes, il est de plus en plus identifié et pris en compte dans les dépenses liées à la formation. Celui-ci est cependant inégalement structuré, ce qui amène à une distinction entre une formation au poste de travail structurée et non structurée.

La formation au poste de travail non structurée

Elle correspond à une pratique informelle, au cours de laquelle un pair montre à un novice (une personne moins expérimentée sur l'aspect concerné) comment réaliser une opération. Dans ce cas le novice, c'est-à-dire la personne en formation recourt à un pair pour lui expliquer ou lui montrer le « travail ». Il peut soit suivre le pair expérimenté et le regarder faire soit être seul sur son poste de travail et demander parfois des explications à ses pairs expérimentés. Cette pratique est en général non planifiée et se réfère à la notion de l'apprentissage sur le tas où l'expérience même du travail est considérée comme formatrice. Dans cette perspective le compagnon a essentiellement un rôle de ressource et il transmet sa manière à lui de procéder, ses représentations de l'activité.

La formation au poste de travail structurée

Pour Jacobs (1992) elle repose sur une activité de formation sur le lieu de travail, des objectifs et des plans clairement définis, l'engagement du formateur-compagnon, l'utilisation de support et de matériel pédagogique .

Walker, va plus loin dans la structuration. Selon lui, la formation structurée fait appel à une approche systématique et ciblée. Cette approche implique le développement et la mise en œuvre de compétences pédagogiques pour les compagnons, l'utilisation d'une méthode de transmission en différentes étapes.

Des recherches menées sur l'efficacité du compagnonnage structuré (Jacobs, Jones et Neil 1992) montrent que le gain principal lié à la structuration est une diminution du temps de formation.

Pourquoi structurer le compagnonnage

La littérature est peu explicite sur les déterminants qui conduisent les entreprises à mettre en œuvre l'une ou l'autre des modalités de structuration. Cependant Dejong et Versloot (1994) indiquent à l'issue de leur recherche un canevas qui permet à l'entreprise de mesurer ses besoins en structuration de son compagnonnage.

Selon les auteurs, il est intéressant de structurer si :

- un grand nombre de personnes doivent être formées pour le même emploi,
- le niveau de formation du personnel est bas,
- la différence entre le niveau de compétences initiales et le niveau de compétences requises pour une performance attendue au poste de travail est importante,
- les dommages potentiels causés par un faible niveau de performance au travail est important.

D'autres critères, cités dans la littérature, peuvent également amener l'entreprise à considérer la possibilité de structurer le compagnonnage :

- La volonté de standardiser et de documenter les processus et les procédures ainsi que de définir les compétences pour les postes de travail
- Le taux de roulement des employés est important et l'entreprise a besoin de trouver un mode d'apprentissage qui lui permette de former rapidement les employés
- L'objectif d'impliquer davantage les employés dans le développement de l'entreprise
- Etc.

Cependant il est à noter que la structuration du compagnonnage se situe plus sur un continuum entre non structuré et structuré que dans une catégorie précise. Cela nous amène à appréhender le niveau de structuration du compagnonnage dans l'entreprise plutôt que de le classer selon son caractère structuré ou non. On peut ainsi mieux cerner le compagnonnage d'une entreprise en fonction de ce qui est ou non mis en œuvre. Par exemple, pour le choix du compagnon dans l'entreprise il peut exister différentes modalités qui ont un caractère plus ou moins structurant. Ce choix peut être fait de manière informelle, ou ce choix peut être réalisé en fonction de certains critères ou encore il peut être mis en place dans l'entreprise une procédure qui permettra de choisir les compagnons. C'est aux différents aspects qui peuvent être mis en œuvre lors de la structuration d'un dispositif que nous nous sommes intéressés. Cela nous permet d'avoir une vision plus nuancée de la structuration du compagnonnage dans l'entreprise et des modes de transmission des savoirs par les experts.

4.2.2/ AXES D'OBSERVATION RETENUS

Les observations menées dans les entreprises nous ont montré une diversité de situations en ce qui concerne la formation au poste de travail. Tant son étendue que son organisation varient fortement d'une entreprise à une autre. Nous avons, à partir de ces

données, regroupé les différentes situations par grands thèmes. Ils représentent différentes manières de concevoir et de réaliser la transmission des savoirs par le biais de ce mode de compagnonnage.

Nous avons donc observé le mode de transmission des savoirs qu'est la formation au poste de travail selon quatre axes. Cela nous a permis de mieux appréhender ce mode de transmission afin d'envisager les impacts de ce mode sur les savoirs transmis.

Les quatre axes d'observation :

- L'axe du dispositif de transmission des savoirs au poste de travail mis en œuvre. Le dispositif correspond aux éléments (ressources humaines, financières, matérielles, les processus...) articulés et ayant comme finalité la production de compétences au poste de travail.
- L'axe du contenu de la transmission (l'objet des formations, les savoirs transmis...)
- L'axe du processus de transmission (l'action de formation mise en œuvre afin d'atteindre les objectifs de la formation, à savoir un certain niveau de savoir pratique). La formation au poste de travail ne vise pas comme dans la formation traditionnelle l'atteinte de capacité mais bien l'atteinte d'un certain niveau de pratique.
- L'axe de l'évaluation tant des actions mises en œuvre que des acteurs ainsi que de la reconnaissance des acquis et des acteurs.

AXE 1 : DISPOSITIF DE TRANSMISSION DES SAVOIRS AU POSTE DE TRAVAIL

Le dispositif désigne l'organisation et les moyens matériels et financiers mis en œuvre par l'entreprise dans le cadre du compagnonnage. Ces dispositifs varient très fortement d'une entreprise à l'autre. Ils sont également représentatifs du niveau de structuration du compagnonnage. Plus l'entreprise diversifie son compagnonnage plus il semble qu'elle structure le dispositif de formation au poste de travail.

a. Objectifs de la transmission des savoirs par la formation au poste de travail

Différents objectifs sont poursuivis à travers ce mode de transmission dans les entreprises participantes. Parfois, plusieurs sont poursuivis simultanément.

Il est intéressant de remarquer que si dans certaines entreprises la formation au poste de travail vise surtout le développement de la maîtrise professionnelle de leurs employés, d'autres l'ont désenclavé pour lui donner une dimension plus stratégique. Ces dernières s'inscrivent ainsi dans un mouvement plus général de « learning organization ».

Ces objectifs s'expriment au travers des modalités suivantes :

- La professionnalisation des employés : acquisition des compétences, perfectionnement des compétences, initiation à la vie de l'entreprise.
- La gestion des compétences : le recours à la formation au poste de travail a pour objectif de développer la mobilité et la polyvalence des employés.

- La gestion du savoir (gestion, partage et capitalisation des connaissances, gestion de la relève). Dans cette modalité le compagnonnage est fortement lié à la stratégie de l'entreprise.

Tableau Axe 1 a) : synthèse des objectifs poursuivis par les entreprises à travers ce mode de transmission des savoirs

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Entreprise E
Professionnalisation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion des compétences	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion du savoir	Non	Non	Oui	Non	Non

Cela vise les différentes situations de travail dans l'entreprise concernées par le compagnonnage. Ce sont :

- le perfectionnement :
- la maîtrise du poste de travail
- l'intégration dans l'entreprise
- l'intégration de nouvelles procédures et technologies
- l'adaptation aux changements organisationnels

Notre recherche a plus particulièrement concerné la maîtrise du poste de travail et l'intégration dans l'entreprise.

Tableau Axe 1 b) : synthèse des situations de recours au compagnonnage dans les entreprises rencontrées

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Entreprise E
Perfectionnement	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Maîtrise poste de travail	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Intégration l'entreprise	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Intégration nouvelles procédures et technologies	Non spécifié	Non spécifié	Oui	Oui	Oui
Adaptation changements organisationnels	Non	Non	Oui	Non	Non

b. Moyens matériels

Les moyens matériels mis à la disposition du compagnonnage dans les entreprises étudiées sont :

- Des locaux dédiés à la formation au poste de travail
- Des outils spécifiques : par exemple la mise à disposition de matériel pour des démonstrations en dehors de la ligne de production.
- Des terminaux présents sur les lieux de production

- Des documents papiers, électroniques et vidéo
- Une formation de formateur dispensée aux compagnons

Il est apparu qu'en général la formation au poste de travail offre peu de moyens spécifiques mis à la disposition des pairs. La plupart du temps, la formation a lieu avec les moyens de production habituels. L'utilisation des technologies de l'information dans le cadre de la formation au poste de travail est peu répandue. Quand elle existe, elle se limite à l'utilisation de bornes intranet sur lesquelles les personnes peuvent consulter les documents disponibles pour tous et souvent non spécifiques à une activité de formation.

c. Moyens financiers

Le compagnonnage est considéré comme un mode de transmission peu coûteux pour les entreprises. Depuis la loi 90, la possibilité de l'inclure dans les dépenses liées à la formation, a donné une plus grande visibilité à ce mode de formation. Pour comptabiliser ce mode, l'entreprise doit répondre à certaines obligations. Ainsi nous pensons que cela a eu un effet sur les entreprises en les amenant à formaliser un minimum le dispositif. Par exemple la création de référentiel pour les postes, la détermination de la durée de formation....

Selon les entreprises nous avons trouvé différentes situations telles que :

- Le compagnonnage n'est pas comptabilisé dans le cadre des dépenses de formation
- Les salaires des compagnons et des novices durant les séances de formation sont considérés comme des coûts de formation et comptabilisés dans le cadre des dépenses de formation
- Un budget est alloué au compagnonnage et comprend en plus des coûts salariaux, les coûts liés aux matériels.

d. Les acteurs du compagnonnage et leurs caractéristiques

Les différents acteurs

Différents acteurs participent au dispositif de compagnonnage. En fonction de son étendue et de sa maturité, ils seront plus ou moins impliqués. Ce sont :

- Ceux qui décident le compagnonnage
 - La direction générale
 - La direction des ressources humaines
- Ceux qui organisent et conçoivent la formation
 - Les responsables de la formation
 - Les superviseurs
- Ceux qui réalisent la formation.
 - Le compagnon : est appelé compagnon le professionnel expérimenté qui joue le rôle de formateur dans la dyade compagnon-novice. Il est expérimenté au niveau du poste de travail et de l'entreprise.

- Le novice : est appelé novice celui qui joue le rôle d'apprenant dans la dyade compagne-novice, même si le « novice » est en fait déjà expérimenté dans un autre domaine.
- Les pairs : ce sont les collègues de travail, qui n'ont pas le statut de compagne-formateur mais qui peuvent intervenir dans le processus de compagnonnage. Ils peuvent être personne ressource pour le novice, participer à la formalisation des savoirs, être en charge de l'accueil sans pour autant intervenir sur la formation au poste de travail,...

Les lignes qui suivent traitent :

- Des rôles de la direction générale, des professionnels du service des ressources humaines et des superviseurs
- Des profils et rôles des compagnons
- Des profils et rôles des novices

Le rôle des superviseurs, des ressources humaines et de la direction ont été également cités comme participant à la réussite ou non de la transmission. Ainsi le rôle de soutien actif et l'implication des supérieurs permettent au compagnonnage de se développer et de devenir un projet d'entreprise mobilisateur. Si la direction « n'y croit pas » les employés ne suivront pas. Nous suggérons que la direction mette en valeur régulièrement le travail accompli par les compagnons.

Rôles de la direction générale

Nous avons constaté que dans les différentes entreprises l'implication de la direction variait et conjointement cela avait un impact sur le développement de ce mode de formation. Ainsi l'entreprise C dans laquelle le dispositif est le plus structuré, la direction est fortement impliquée. La formation est un des axes stratégiques de l'entreprise, des moyens y sont consacrés, en effet les dépenses en formation de l'entreprise atteignent plus de 7 % de la masse salariale. Plus la direction de l'entreprise s'implique dans la mise en œuvre du compagnonnage plus celui-ci se structure et se diversifie. Il apparaît ainsi que son développement dépend de sa perception et de sa promotion en tant que projet d'entreprise. Le rôle de la direction semble indispensable à sa mise en œuvre et semble être un des critères de succès de celui-ci.

Rôles et fonctions des ressources humaines

Les ressources humaines sont impliquées dans le compagnonnage. D'un rôle de promoteur on passe à un rôle de pilote lors de la structuration de la formation au poste de travail. Nous avons remarqué dans les entreprises la structuration se fait en collaboration avec les superviseurs et les compagnons.

- Pilotage de la structuration du compagnonnage
- Soutien, information, conseil, promotion du compagnonnage, auprès du management,
- Soutien, information, conseil, promotion du compagnonnage, auprès des employés
- Choix des compagnons

- Constitution du référentiel d'activités en collaboration avec le superviseur du département,
- Suivi du dispositif de compagnonnage

Rôles et fonctions des superviseurs

- Décision, constitution du référentiel d'activités en collaboration avec les RH,
- Suivi de la progression du novice
- Choix des compagnons

Nous posons comme hypothèse que si les ressources humaines sont impliquées dans la structuration du dispositif, la structuration du contenu se fait avec l'implication directe des employés expérimentés. Ainsi dans les différentes entreprises, lorsque l'entreprise décide de formaliser le contenu à transmettre elle sollicite les employés expérimentés pour participer à l'élaboration du contenu. L'intervention des ressources humaines se fera dans ce cadre au niveau de la structuration des contenus.

Profil et rôles du compagnon

Cela concerne l'expérience que l'expert a dans l'activité de formation d'un novice.

- Expérimenté dans le rôle de compagnon
- Novice dans le rôle de compagnon

La majorité des compagnons impliqués dans la recherche avaient de l'expérience en tant que compagnon.

Tous les compagnons avaient au moins 3 ans d'expériences dans l'entreprise et au niveau du poste de travail.

Profil et rôles du novice

Est désigné comme novice celui qui dans la dyade a la position d'apprenant. Ceci signifie qu'un novice peut avoir plusieurs années d'expériences professionnelles. Nous vous présentons ci-après les différentes situations dans lesquelles peut être un novice.

- Novice au poste de travail et dans l'entreprise
- Novice au poste de travail mais pas dans l'entreprise
- Novice dans l'entreprise mais pas au poste de travail
- Novice ni dans l'entreprise ni au poste de travail : cela correspond aux situations dans lesquelles suite à un changement d'équipement un expert va être formé auprès du fournisseur et démultipliera cette formation auprès de ses collègues. Ceux-ci seront dans la position de novice le temps de la formation et uniquement par rapport à cet équipement.

Ainsi tout employé peut être à certains moments compagnon et à d'autre novice. Quand on trouve cette situation de façon répandue dans l'entreprise alors il est fortement probable que celle-ci soit dans une démarche de gestion des savoirs.

Tableau Axe 1c) : synthèse du profil des novices concernés par la recherche

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Entreprise E
Novice poste de travail	2	1	2	3	2
Novice entreprise	3	1	1	2	2
Novice métier	2	1	1	2	2

Composition de la dyade

Dans les entreprises l'apprentissage se fait au sein d'un binôme réunissant compagnon et novice. Cependant, le binôme réuni parfois plusieurs novices. Par ailleurs le membre du binôme jouant le rôle de compagnon peut changer dans le temps. Il est apparu dans les entreprises concernées par la recherche que les compagnons choisissent de tenir cette fonction et que cette implication volontaire est souvent citée comme favorisant la transmission. Il est apparu que le rôle de compagnon peut devenir un levier pour se faire apprécier des patrons hiérarchiques.

AXE 2 : CONTENU DE LA TRANSMISSION

a. Programme de formation

La mise en place d'un programme de formation est peu fréquente et s'inscrit dans une stratégie de structuration du compagnonnage. Nous notons ici les éléments qui peuvent être fournis dans le programme. Ce qui est particulièrement intéressant c'est que le programme de formation rencontré a été réalisé en partenariat entre les ressources humaines et la production. Cette collaboration est déterminante pour s'assurer d'une part de la validité du contenu et de sa crédibilité auprès des opérateurs.

Les éléments :

- Le contenu est défini : les acquisitions en termes de compétences ou de tâches sont clairement identifiées et formalisées. Les pré-requis sont identifiés, le parcours est défini, les types d'évaluation sont mentionnés.
- L'apprentissage est structuré en étapes et celles-ci sont agencées en suivant une progression.
- L'apprentissage est planifié
- Les modalités de transmission sont établies

b. Durée de l'accompagnement pour la transmission

- Quelques jours
- Quelques semaines (en général l'accompagnement du novice par le compagnon ne dépasse pas huit semaines).

c. Lieu de réalisation de l'activité

- En général, dans les entreprises, ce mode de transmission des savoirs par la formation par les pairs concerne les services de production.
- Dans quatre entreprise sur cinq cette formation se déroulait au poste de travail et en cours de production. Cette transmission est donc directement intégrée dans l'activité de travail.

d. Supports pédagogiques

Cela concerne les documents ou autres qui existent dans les entreprises étudiées et dont la fonction est de supporter la formation au poste de travail.

- Aucun support n'est fourni au compagnon
- Des référentiels de tâches : le référentiel de tâches est le support pédagogique
- Des référentiels de procédures : des procédures ont été formalisées et le support est donné aux compagnons pour servir de trame à la formation.
- Des manuels de formation : un manuel a été rédigé et est utilisé par le compagnon et le novice
- Des livrets d'accueil
- Des formulaires de suivi du déroulement de la formation : dans ce cas ce support permet de suivre les activités sur lesquelles le novice a été formé.
- Des formulaires d'évaluation de la progression : l'objectif de ce support est d'évaluer la progression du novice par rapport aux tâches
- Des formulaires d'évaluation du niveau atteint : dans ce cas le support vise à mesurer le niveau de connaissance et de maîtrise des tâches, procédures, ...atteint par le novice.

AXE 3 : PROCESSUS DE TRANSMISSION

a. Rôles et fonctions du compagnon

Les rôles et les fonctions que vont avoir les compagnons diffèrent en fonction des entreprises et du dispositif de compagnonnage mis en œuvre.

- Socialisation et insertion : Ce rôle peut concerner le cadre métier mais aussi social dans l'entreprise. Les compagnons vont accompagner le novice dans son intégration au poste de travail et/ou dans l'entreprise.
- Transmission : dans ce cadre le compagnon a un rôle de formateur auprès du novice. Ce rôle est celui développé dans le cadre de la formation au poste de travail.
- Évaluation : le compagnon a aussi fréquemment en charge l'évaluation du résultat atteint par le novice. Ce rôle est un rôle qui peut être difficile pour certains compagnons, qui ne veulent pas évaluer leur pair. L'encadrement et notamment une formalisation du processus d'évaluation permettent aux compagnons de tenir ce rôle avec plus de facilité. Ce rôle est également développé dans le cadre de la formation au poste de travail.

- Accompagnement post formation pour assurer le transfert. Dans certaines entreprises le rôle du compagnon ne se limite pas seulement à transmettre ses savoirs mais à suivre le novice dans la maîtrise de ses nouvelles compétences.
- Constitution du référentiel de tâche du poste de travail et/ou des référentiels de procédures et/ou du manuel de formation en partenariat avec les RH.
- Les compagnons sont aussi sollicités et impliqués dans la formalisation de ces divers référentiels et documents. Leur connaissance et leur maîtrise de l'activité professionnelle est essentielle lors de cette formalisation car les ressources humaines n'ont pas les connaissances des métiers. Cela permet d'avoir des référentiels spécifiques à l'entreprise, à ses métiers.

b. Processus de sélection du compagnon

Dans le cadre de la formation au poste de travail, le choix des compagnons peut ou non être dicté par certains critères :

Degré de liberté du choix

- Degré de liberté 0 : dans certaines entreprises, le choix du compagnon est dicté par la rareté des ressources disponibles. Le compagnon assume ce rôle parce qu'il est le seul disponible.
- Degré de liberté 1 : l'entreprise peut choisir parmi plusieurs ressources.

Dans les entreprises que nous avons rencontrées seule une entreprise se trouvait dans une situation ayant un degré de liberté 0.

Type de sélection

Ce critère décrit la manière dont la sélection est organisée et menée

- Informelle
- Consensuelle : le choix est établi et validé conjointement par les différents acteurs.
- Procédurale : une procédure de sélection est formellement mise en œuvre.

Tableau Axe 3 : Sélection des compagnons-formateurs dans les différentes entreprises

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Entreprise E
Informelle	Oui				
Consensuelle		Oui		Oui	Oui
Procédurale			Oui		

Critères de choix

De l'ensemble des entretiens réalisés dans les entreprises, le rôle, dans la réussite de la transmission, du compagnon, est souligné. Quand le choix du compagnon se fait il est basé sur trois catégories de compétences.

- Compétences pédagogiques : cela concerne les compétences liées à la transmission des savoirs.

- Compétences techniques : cela concerne le niveau d'expertise technique, la maîtrise de l'activité de travail par le compagnon.
- Compétences relationnelles : cela concerne les habiletés sociales nécessaires pour faciliter l'intégration et l'apprentissage du novice.

En général, le critère de base est la maîtrise du poste de travail par le compagnon. De plus en plus, le critère qui semble prééminent est celui des compétences pédagogiques. Il n'est pas suffisant que le compagnon soit un bon praticien, il lui faut également être un bon pédagogue. Un autre aspect mis en valeur est celui de l'importance de la capacité du compagnon à mettre en œuvre un climat relationnel propice à l'apprentissage. Ainsi, si le prérequis pour être compagnon est un niveau de maîtrise technique suffisant, à partir de ce niveau minimal, sera choisi en priorité celui qui aura des compétences pédagogiques et relationnelles reconnues. Par ailleurs, cela implique également que l'entreprise ne choisira pas obligatoirement le meilleur expert technique pour former le novice. Ce point, nous semble important à notifier car il permet de différencier les objectifs de capitalisation des savoirs, qui voudrait que soit retenu les plus experts techniquement.

À partir des différentes entrevues, nous avons établi un profil du compagnon-formateur « idéal ». Ce qui est apparu, c'est l'importance accordée par les différents acteurs aux compétences pédagogiques et relationnelles du compagnon. Pour les novices, la première exigence à l'égard du compagnon formateur est celle d'expert technique.

c. Modes pédagogiques

Pour transmettre leur savoir les compagnons utilisent différents modes pédagogiques. Nous avons noté une différence entre les compagnons qui ont suivi une formation de formateurs et les autres. Ils varient de modes en fonction de la situation de formation. Ainsi une séance entière peut être consacrée à expliquer l'appareil puis une seconde à faire une démonstration.

Ces modes peuvent être également mixés au cours d'une séquence de transmission. Nous avons noté que chaque expert aura une tendance à utiliser l'un plus que l'autre de ces modes.

Les modes pédagogiques rencontrés sont :

Mode magistral

Il est basé sur l'explication ; l'expert donne des informations sur les tâches à réaliser, les équipements... Ce mode vise la transmission de savoir. Dans ce mode l'expert explique ce qu'il y a à faire il ne le montre pas et ne guide pas non plus le novice. Ce mode vise la transmission de connaissances. Il peut-être préalable à la mise en œuvre d'un mode ou bien être le seul mis en œuvre par l'expert. Son protocole de mise en œuvre est en général le suivant :

- Explication par l'expert des tâches à réaliser.
- Période de jumelage au cours de laquelle le novice accompagne l'expert, le suit et l'observe pendant qu'il réalise sa tâche.
L'apprentissage est basé essentiellement sur l'observation par le novice de l'activité de l'expert.

Mode directif

Il est basé sur l'expérimentation guidée.

Dans ce mode l'expérimentation est immédiate. Le novice est mis directement dans l'accomplissement de la tâche. Le novice réalise la tâche en suivant les directives de l'expert.

L'apprentissage est basé essentiellement sur le faire. Il suit en général le protocole suivant :

Expérimentation :

- Réalisation d'une tâche par le novice en suivant les directives de l'expert
- Réalisation de la même tâche sous la supervision (proche ou éloignée) de l'expert

Mode démonstratif

Il est basé sur l'observation de l'expert par le novice. Puis de la réalisation de la tâche par le novice sous l'observation de l'expert.

C'est le mode le plus répandu.

Il a un protocole commun qui peut prendre différentes formes.

- Phase Démonstration :
 - Réalisation d'une tâche par l'expert sous l'observation du novice. L'expert commente ses actions.
- Phase Expérimentation :
 - Réalisation de la tâche par l'expert et le novice
 - Réalisation de la tâche par le novice sous la supervision de l'expert

Quelque soit le mode, c'est son adéquation à la fois à l'objet de la transmission et au style d'apprentissage du novice qui en déterminera la pertinence. Cependant, à la lumière de nos observations, les experts ont tendance à utiliser le mode dans lequel ils se sentent le plus à l'aise. Cette tendance diminue quand l'expert a suivi une formation de formateur. Il a conscience des apports et des limites de chacun de ces modes, il devient attentif à la manière d'apprendre du novice et le mode devient un moyen au service de la compréhension. Il peut alors, au cours de sa pratique, ajuster son intervention. Il semble donc que le fait d'avoir suivi une formation de formateur donne du choix, de la souplesse aux formateurs et leur permet de se centrer sur chaque apprenant qui apprend différemment.

d. Processus pédagogique

Au cours de la séquence de formation les experts suivent une démarche qui a un certain nombre d'étapes. Cette démarche structurée n'est pas mise en œuvre de façon intégrale. En général seules certaines sont suivies. Le processus que nous vous présentons est donc un modèle issu de la compilation des éléments observés. L'ordre des activités peut varier. De plus chacune des étapes comporte des modalités plus ou moins présentes dans les séquences observées.

- Accueil : c'est l'introduction à la période de formation. Dès le début le compagnon prend soin d'établir une relation avec le stagiaire. Au cours de cette prise de contact il

lui présente comment va se dérouler la période de transmission, puis il fait le point sur les acquis, l'expérience,... du novice.

- Transmission : cela correspond à la séquence de formation
 - Présentation
 - Expérimentation
 - Supervision
 - Conceptualisation
 - Debriefing
- Évaluation : désigne la validation par le compagnon du niveau atteint par le novice.
 - À l'issue de la période de formation le compagnon donne un feed-back au novice sur ce qui a été réalisé.
 - Le compagnon évalue formellement le novice.
- Suivi : à l'issue de la formation reçue par le novice le compagnon peut jouer un rôle de ressource pendant la période de transfert des acquis. Cette période peut s'étendre jusqu'à la complète maîtrise par le novice de ce qu'il a appris. L'importance de cette étape est mentionnée systématiquement par les compagnons qui ont reçu une formation de formateur.

e. Les stratégies de transfert des compagnons

Une première recension des stratégies de transmission explicite utilisées a été faite à partir du matériel empirique d'observation. Elles ont été classées en trois niveaux pédagogiques.

- Niveau faible :
 - Démontrer
 - Démontrer en observant
 - Expliquer
 - Répondre aux questions
 - Faire ensemble
 - Faire répéter ce qu'on a dit
 - Goûter et commenter (cuisine)
 - Faire goûter et commenter (cuisine)
- Niveau moyen :
 - Faire faire en se retirant
 - Faire faire en restant à côté
 - Demander de répéter ce qu'on a dit
 - Vérifier et confirmer
 - Faire le lien avec ce que l'on connaît déjà
- Niveau élevé :
 - Organiser une simulation
 - Démontrer et expliquer différentes méthodes
 - Supporter les suggestions du novice et soutenir leur réalisation
 - Anticiper des difficultés et dire quoi faire
 - Partir de la suggestion du novice et dire pourquoi ça ne fonctionne pas
 - Faire simultanément une tâche et comparer sa production

f. Profil du compagnon « idéal »

Nous vous proposons une liste des qualités du « compagnon idéal ».

Compétences techniques reconnues

Le compagnon :

- a de l'expérience technique dans le domaine de transmission
- a une bonne connaissance de tâches
- a une bonne connaissance de l'entreprise
- a rencontré une grande variété de situations
- est respecté par ses pairs

Compétences relationnelles

Le compagnon :

- a le goût de transmettre
- établit une bonne relation avec le novice
- sait créer un climat de confiance
- donne le droit à l'erreur
- est calme et patient
- est à l'aise dans le fait de montrer aux autres
- aime travailler dans l'entreprise
- émet des avis et remarques bienveillants et utiles pour le novice
- est disponible et accessible, on peut lui poser des questions

Compétences pédagogiques

Le compagnon :

- met en œuvre une démarche réfléchie, structurée, organisée
- utilise une progression pédagogique dans les apprentissages
- s'exprime clairement
- sait organiser l'information
- prépare ses activités de transmission
- sait mettre en valeur l'essentiel dans les activités
- sait donner une rétroaction constructive
- choisit le lieu, le moment, et la façon de le dire
- vérifie la compréhension du novice
- s'adapte au :
 - Style d'apprentissage
 - Rythme d'apprentissage
 - Niveau de connaissance et de savoir du novice
- peut se mettre à la place de l'apprenant pour adapter son enseignement à celui-ci, c'est-à-dire adapter son expérience de 15 à 20 ans à quelqu'un qui débute.

A la vue de cette liste qui reflète les propos tenus par les experts et les novices sur les qualités attendues des compagnons dans l'activité de transmission, il apparaît

clairement que le niveau de compétences pédagogiques requis demande une connaissance minimale des principes andragogiques.

Au cours des différents entretiens et de notre revue de littérature il est apparu que certains facteurs pouvaient entraîner des réticences de la part des experts à devenir des compagnons et à transmettre leurs savoirs.

Les facteurs sont :

- La vision que l'expert a du rôle de compagnon
 - Enseigner (quoi transmettre, comment le transmettre) : l'expert ne se sent pas en mesure de transmettre. S'il n'a pas le goût de transmettre ou s'il ne possède pas les aptitudes pédagogiques il est souhaitable de ne pas l'investir du rôle de formateur. Il peut tout aussi bien contribuer à l'élaboration des programmes de formation.
 - Évaluer : certains experts refusent d'évaluer leurs pairs. Cela était le cas dans l'entreprise B. Ceci est peut-être à mettre en rapport avec la formalisation du processus d'évaluation et le type d'évaluation attendue par l'entreprise. Ainsi dans l'entreprise C, l'évaluation par le compagnon avait été formalisée et entrainé dans le cadre de la certification et les compagnons étaient tout à fait en accord et à l'aise pour évaluer. L'évaluation dont les compagnons ne souhaitent pas avoir la responsabilité est celle consistant au maintien de la personne au poste de travail ou non.
- Enjeux liés à la transmission
 - Quand l'expert considère le novice comme un concurrent potentiel, il a des comportements de rétention d'information. Ce point n'a été cité qu'une seule fois dans les entreprises concernées.
- Motivation
 - Choix ou non de cette activité. Ce facteur semble primordial. Il est important de conserver au compagnonnage son caractère volontaire. Ce point a été cité dans toutes les entreprises et par les différents acteurs.
 - Non reconnaissance de leur activité de compagnon par l'entreprise. Quel que soit le mode de reconnaissance mis en œuvre dans l'entreprise il est indispensable qu'il existe. En son absence, la démotivation et la démobilisation des compagnons se développent rapidement. Nous souhaiterions souligner un point par rapport à l'impact de la reconnaissance sur la perception et la motivation à tenir ce rôle. Dans l'entreprise D, l'entreprise a fortement valorisé et formalisé le dispositif de parrainage alors que le dispositif de formation au poste de travail n'était pas perçu comme tel. Les employés percevaient ce rôle comme très valorisant et il y avait plus de compagnons qui souhaitaient devenir parrain que de compagnons qui souhaitaient devenir formateur, rôle peu valorisé dans l'entreprise. Il semblerait que la reconnaissance du rôle et sa valorisation aient un impact positif sur la motivation à le tenir par les compagnons.
- Contexte

- La disponibilité par rapport à la charge de travail. Le compagnon réalise son activité de transmission en sus de son activité de production. Ceci peut être un frein. En effet certains trouvent qu'ils manquent de disponibilité pour réaliser un accompagnement de qualité.
- Les moyens mis à leur disposition en termes de temps (pour se préparer, pour délivrer la formation), de matériel, de formation...
- Le soutien de leur hiérarchie dans cette activité.

g. Comportement d'apprentissage du novice « idéal »

Si le rôle des compagnons a été cité, il a été également mis en lumière que le comportement du novice avait un impact sur l'apprentissage.

Voici quelques une des qualités du « novice idéal » :

- Il pose des questions sans craindre de déranger
- Il prend des notes
- Il développe des capacités d'écoute
- Il est pro actif, c'est-à-dire qu'il est actif dans sa démarche d'apprentissage.
- Il ose aller de l'avant et tester
- Il est réellement intéressé et impliqué dans son travail.
- Il accepte la rétroaction comme une occasion de s'améliorer, de progresser.

En fait, derrière ces qualités citées par les experts, on retrouve les qualités qui favorisent à la fois l'apprentissage et l'insertion professionnelle. La connaissance de ces principes est d'une grande aide pour les compagnons qui peuvent alors mieux vivre des situations parfois délicates au cours de la formation du novice. Certains experts dans les entreprises étaient à l'aise face à ces points. Nous pensons que c'est à mettre en relation avec la formation en andragogie qu'ils ont reçue. Celle-ci, selon nous, leur permet de prendre de la distance et du recul par rapport à ce qui se passe au cours d'un apprentissage. Nous avons rencontré chez d'autres experts moins familiers avec les principes andragogiques des sentiments de malaise et même un sentiment de remise en cause lorsqu'un problème survenait avec le novice. Il semble donc important de maintenir cette formation de formateur et de l'étendre à toute personne dont une des fonctions est de transmettre un savoir professionnel.

AXE 4 : RECONNAISSANCE ET ÉVALUATION

a. Système de reconnaissance

Reconnaissance des compagnons

Nous avons pu observer une évolution de la reconnaissance du rôle de compagnon dans les entreprises. De plus en plus, les entreprises mettent en valeur ce rôle et reconnaissent de différentes manières ceux qui le tiennent.

- Valorisation informelle : le statut de compagnon est une des manières officieuses de reconnaître la valeur d'un employé.
- Valorisation formelle : le statut de compagnon est valorisé par la hiérarchie et est un moyen officiel de reconnaissance de l'employé.
- Statutaire : le rôle de transmission est inscrit dans le descriptif du poste
- Promotion : le rôle de compagnon fait partie du processus de gestion de carrière de l'entreprise et est considéré comme une étape vers une promotion.
- Salariale : le compagnon perçoit une rétribution pour son activité de compagnon.

Tableau Axe 4a) : systèmes de reconnaissance des compagnons présents dans les entreprises

Valorisation	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Entreprise E
Informelle	Oui			Oui	
Formelle					Oui
Statutaire			Oui		
Promotion			Oui		
Salariale		À venir			

Reconnaissance de la formation au poste de travail

- Pratique informelle
- Pratique de gestion des ressources humaines : elle est intégrée dans le plan de carrière des employés. Devenir compagnon est identifié par les ressources humaines comme une activité de développement de carrière.
- Intégrée dans le plan de formation de l'entreprise (le compagnonnage est inscrit dans le plan de formation de l'entreprise au même titre que les autres activités de formation).
- Intégrée dans la culture de l'entreprise (le compagnonnage est une activité promue par la direction comme projet d'entreprise et porte un nom qui la désigne. Dans une des entreprises visitées, les termes compagnons faisaient partie du vocabulaire de l'entreprise et désignaient des activités spécifiques).

Tableau Axe 4 b) : synthèse de la reconnaissance de la formation au poste de travail dans les entreprises

Valorisation	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Entreprise E
Informelle	Oui				
Activité de gestion des ressources humaines			Oui		
Activité intégrée au plan de formation		Oui	Oui	Oui	Oui
Activité intégré dans la culture d'entreprise		À venir	Oui	Oui	Oui

Reconnaissance des acquis

Cela concerne le statut des savoirs acquis au cours du compagnonnage. Dans certaines entreprises on reconnaît de façon formelle les acquis issus de ce mode d'apprentissage. Dans certaines, des formations qualifiantes ont été mises en œuvre et la formation au poste de travail complète un cursus théorique plus formel.

- Informelle
- Incluse dans un cursus qualifiant
- Attestation de suivi de formation
- Certification

Tableau Axe 4c) : synthèse de la reconnaissance des acquis dans les entreprises

Reconnaissance	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Entreprise E
Informelle	Oui	Oui			
Cursus qualifiant					Oui
Attestation de suivi de formation				Oui	Oui
Certification			Oui		

b. Processus d'évaluation

L'évaluation ne semble pas être une activité qui va de soi dans le compagnonnage. Le plus souvent elle demeure implicite. Nous avons pu noter que l'évaluation et sa structuration se développent conjointement à la structuration du compagnonnage. Il demeure que la mise en œuvre d'une évaluation structurée avec certification est liée à celle d'une démarche qualité dans l'entreprise.

Évaluation - Compagnon

- Inexistante
- Implicite
- Explicite, maintien du rôle en fonction des résultats.

Évaluation - Novice

- Implicite – confirmation au poste de travail
- Explicite, basée sur la progression ou la capacité
- Explicite, basée sur l'atteinte d'un niveau de maîtrise des tâches
- Explicite, basée sur l'obtention de la certification.

Évaluation - Suivi

Cette évaluation concerne le dispositif .

- Implicite
- Mise en place d'une procédure de suivi du déroulement de l'activité de compagnonnage
- Mise en place d'une procédure d'évaluation de la progression du novice
- Mise en place d'une pratique d'amélioration continue du dispositif, notamment avec la mise à jour des manuels de formation.

Chapitre V

Résultats sur la transmission des savoirs dans le cadre de la formation au poste de travail dans les entreprises étudiées

Les pages qui suivent présentent l'analyse menée pour chaque entreprise qui a participé au projet. Comme l'indique la figure cette analyse a été effectuée en fonction des 4 axes qui structurent le modèle de référence privilégié, soit :

Axe 1 : le dispositif de transmission des savoirs au poste de travail

Axe 2 : le contenu de la transmission

Axe 3 : le processus de transmission

Axe 4 : La Reconnaissance et l'Évaluation

5.1/ LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DANS L'ENTREPRISE A

5.1.1/ LE COMPAGNONNAGE DANS LES SECTEURS DE PRODUCTION IMPLIQUÉS

Notre recherche nous a permis d'appréhender le compagnonnage au sein de l'entreprise dans certains secteurs de production. Nous avons étudié les dispositifs mis en place dans l'entreprise et la manière dont le compagnonnage se réalise concrètement. Nous vous présentons dans cette partie, le compagnonnage dans l'entreprise A à partir de nos observations. Nous nous appuyons sur les données issues de notre intervention à savoir : des séances de formation entre trois experts et trois novices et sur des entretiens menés auprès de ces experts, de ces novices ainsi que de la responsable de la formation. Les données ne se veulent pas représentatives de l'ensemble des pratiques de l'entreprise. Les séances de formation entre compagnon (expert) et apprenti (novice) ont été filmées. Cela nous a permis de pouvoir identifier un certain nombre de pratiques dans ce mode de formation par compagnonnage.

À partir de nos observations, le compagnonnage est peu structuré dans cette entreprise et des différences sont perceptibles en fonction des lieux de production. Cette situation est, selon nos interlocuteurs, en partie dû aux différences de niveaux de scolarisation des managers, à la diversité des points de production et à la réalisation de l'activité de production directement dans les locaux des clients. Cependant, la formation au poste de travail par un expert, est le mode de formation développé dans l'entreprise pour l'apprentissage et le développement des compétences liées à un emploi ou une fonction de production. La gestion de ce mode de formation est laissé aux responsables des points de production.

Celle-ci a fortement recours à ce mode pour former ses employés puisque selon nos interlocuteurs 70 % de la formation dans les secteurs de production est donnée en mode compagnonnage. Les autres formations reçues par les personnes de la production sont, entre autre, dans les domaines de l'hygiène, de la sécurité et des produits. Ces formations sont données en interne, par le service formation et dans une classe.

L'entreprise réalise son activité dans le contexte suivant :

- Un grand nombre de lieux de production, environ 160, gérés comme des petites entreprises, dont certaines syndiquées ;
- Un fort taux de roulement au niveau de la production ;
- Des difficultés au niveau du recrutement ;

- Des différences notoires en termes de formation initiale des employés ;
- Des employés de différentes nationalités et cultures ;
- Une activité non standardisée car elle dépend de la clientèle.

C'est dans ce contexte que le recours au compagnonnage a lieu. Celui-ci permet de s'assurer du niveau de compétences nécessaires pour garantir les résultats de l'entreprise dans un environnement de production instable.

Le compagnonnage intervient dans l'entreprise dans le domaine de la transmission des savoirs d'expériences.

Les activités formelles de partage des savoirs concernent essentiellement la formation au poste de travail. C'est la transmission des savoirs dans ce type d'activités qui est au cœur de notre recherche.

5.1.2/ LA FORMATION AU POSTE DE TRAVAIL

Dans l'entreprise le dispositif de transmission par compagnonnage identifié est celui concernant la formation au poste de travail.

- *Le compagnonnage sur l'entraînement à la tâche*
Ce dispositif vise à la formation d'un novice par un pair expérimenté. Ce dispositif n'a pas été formalisé dans les différents lieux de production concernés par la recherche. Il est non structuré mais il est officiellement reconnu comme mode de formation au poste de travail, notamment par sa prise en compte dans les dépenses de formation admissibles dans le cadre de la loi 90.
Au cours de sa période de formation, le novice alterne entre des périodes consacrées exclusivement à la formation et d'autres consacrées à la production, ce qui lui permet de mettre en œuvre les savoirs acquis. En effet, cette formation se situe en cours de production et l'expert n'est donc pas disponible à plein temps puisque lui-même doit réaliser son travail de production.
- Notre recherche a concerné trois novices dont deux dans une cuisine d'un restaurant d'entreprise et une novice dans un café. Une des personnes novices a reçu dans le cadre de sa formation au poste de travail deux types de formation :
 - Une formation théorique
Celle-ci est réalisée en interne sur la sécurité et les services.
Ce sont des formations de courte durée (au maximum une journée).
 - Une formation pratique
C'est la formation assurée par le compagnon, un pair, au poste de travail.

Les avantages du dispositif

Selon nos interlocuteurs, la formation au poste de travail permet notamment :

- Une formation aux spécificités de l'entreprise
Au cours de cette formation les personnes vont être formées aux spécificités de production et à la culture de l'entreprise.
« Mais la personne qui est formée, faut qu'elle soit formée selon les normes de l'entreprise... »

- Une formation qui permet de déterminer les tâches à réaliser au poste de travail et donc de connaître ce qui est attendu de la personne à ce poste.
« Une formation c'était pas juste de dire... vite, vite ce qu'y fallait faire et laisser la personne seule avec elle-même.. y fallait toujours être avec la personne qui est formée parce qu'elle connaît pas l'endroit... elle connaît pas les tâches non plus. »

AXE 1 : DISPOSITIF DE TRANSMISSION DES SAVOIRS AU POSTE DE TRAVAIL

a. Objectifs de la transmission des savoirs par la formation au poste de travail

A travers la transmission des savoirs au poste de travail l'entreprise poursuit l'objectif de : professionnaliser ses employés, c'est-à-dire de leur permettre d'acquérir et de maintenir les savoirs utiles dans l'exercice de leur fonction.

Ainsi ce dispositif vise pour les salariés de la production à :

- Acquérir les compétences liées à un poste de travail
Toute personne nouvelle dans le secteur production est formée à son poste de travail par un compagnon. Pour certains postes, le novice bénéficiera également de cours théorique sur la sécurité, l'hygiène, la manipulation des produits....
- Perfectionner les compétences.

Situations de recours au compagnonnage

L'entreprise a recours à ce mode de formation dans différents types de situation de travail :

- La maîtrise du poste de travail
- Le perfectionnement
- L'intégration dans l'entreprise
- L'intégration de nouvelles procédures et de nouveaux produits

b. Moyens matériels

L'activité de compagnonnage se réalise conjointement à l'activité de production. Le compagnon ne bénéficie pas de moyens spécifiques tels qu'une salle ou du temps pour réaliser sa tâche de transmission en dehors de l'activité de production. Ceci est accentué par le fait que les activités de restauration de l'entreprise se déroulent chez le client et le gestionnaire est donc dépendant de celui-ci concernant le matériel et les locaux.

Cette activité conjointe pour le compagnon de former le novice et de produire a comme implication, cité par l'ensemble des interlocuteurs, de rendre difficile en cas de problème dans la production de pouvoir à la fois former l'apprenti et résoudre le problème, la production est et demeure prioritaire.

- Comme nous l'avons déjà cité, l'accès au matériel varie en fonction du lieu de production. Il y a de nombreux lieux où les gestionnaires n'ont pas accès à des ordinateurs.

- L'utilisation de cassettes vidéos est limitée car les gestionnaires doivent demander aux clients le matériel pour les visionner.
- Les gestionnaires peuvent avoir des documents tels que des mini manuels, des documents présentant les procédures générales telles que l'accueil, des rapports de formation. Leur utilisation est selon un de nos interlocuteurs en fonction du gestionnaire. Les compagnons et novices rencontrés lors de notre recherche ne disposaient pas de documents.
- Formation de formateur : aucune formation de formateur n'a été donnée au compagnon. Seul l'un deux en avait une, mais issue de sa formation initiale. L'aspect pédagogique de l'activité de formation au poste de travail ne fait pas l'objet d'une démarche particulière dans l'entreprise. Cette situation est courante dans les entreprises participantes. Les gestionnaires, eux reçoivent une formation visant à développer leurs compétences pour former les employés. Ils ont eux aussi des activités de formation à mener auprès de l'ensemble des employés. Cet axe nous semble un des axes importants dans la structuration du compagnonnage dans la mesure où il a un impact sur la manière de transmettre et sur la vision de son rôle par l'expert. Selon nos observations, des connaissances en éducation des adultes permettent à l'expert de tenir un rôle de formateur. Cela lui permet de passer de la notion de transmission à la notion de transfert dans la formation au poste de travail, avec notamment la mise en place tout au long du processus de transmission, de techniques d'évaluation des savoirs acquis par le novice.

c. Moyens financiers

La formation au poste de travail est comptabilisée dans le cadre de la loi 90. La formation est admissible à hauteur de 60% du montant total indiqué.

d. Les acteurs du compagnonnage et leurs caractéristiques

Les différents acteurs du compagnonnage dans l'entreprise

- Les compagnons : ce sont les employés qui forment d'autres employés.
- Les novices : ce sont les employés qui reçoivent la formation.
- La responsable de la formation : gère le compagnonnage dans l'entreprise.
- Les gestionnaires de chaque restaurant : organise le compagnonnage dans son restaurant.

Profil des novices

- Expérience dans l'entreprise : 2 des novices étaient novices dans l'entreprise. Le troisième connaissait l'entreprise car il effectuait des remplacements dans différents restaurants de l'entreprise.
- Expérience dans le poste de travail : les trois novices étaient nouveaux au poste de travail. Deux des novices n'avaient aucune expérience dans ce poste et découvraient donc le travail. Ils étaient à un niveau initial de maîtrise de leur situation professionnelle. Le troisième était très expérimenté dans le domaine et était donc un pair de l'expert en matière de compétences professionnelles. Cette différence est un des facteurs explicatifs du mode de transmission choisi par

- l'expert. On ne transmet pas de la même façon à une personne expérimentée et à une personne inexpérimentée. Nous verrons que cette différence a un impact tant sur le contenu de la transmission que sur son déroulé.
- Au moins un des novices avaient déjà reçu des formations lors de ses précédentes expériences de travail. Un autre avait également une expérience dans la formation en tant que formateur. Il était donc là encore pair avec l'expert dans le domaine de la formation, nous n'avons pu identifier si cela avait des conséquences sur la relation qui s'instaure entre l'expert et le novice.
 - Perception du compagnonnage : de même que dans les autres entreprises l'apprentissage au poste de travail et guidé par un expert présent sur le lieu de travail est très apprécié. Pour eux il leur permet d'apprendre plus vite, de façon plus juste et de façon plus concrète.

Profil des compagnons

- Expérience dans l'entreprise : les trois experts étaient depuis au moins 3 ans dans l'entreprise.
- Expérience dans le poste de travail : ils avaient plusieurs années d'expérience sur le poste pour lequel ils formaient les novices. Cette ancienneté dans le poste est apparu au cours de la recherche comme un facteur de légitimité très important, aux yeux des novices et de l'entreprise. Légitimité pour montrer le travail et être écouté par le novice. Les novices soulignent que chaque service de l'entreprise a ses propres manières de fonctionner, a une clientèle spécifique et que l'expert devient le référent du lieu de travail, leur permettant d'acquérir des savoirs professionnels adéquats à leur milieu de travail. Légitimité pour être celui qui forme pour l'entreprise. L'entreprise confie ce rôle à une personne expérimentée, c'est un des critères qui intervient dans le choix de l'expert en tant que formateur. Dans l'entreprise, les experts sont des opérationnels qui ont le même statut d'emploi que la personne qu'ils forment. Ils assurent sa période d'intégration à leur nouveau poste de travail dans l'entreprise.
- Niveau d'expertise : les trois experts avaient également atteint un niveau d'expertise important. Ce niveau est apparu également comme un des facteurs de légitimité. Ainsi l'expert est associé par le novice à celui qui sait, celui qui a une expérience qu'il peut lui transmettre et lui permettre ainsi de pouvoir agir efficacement dès le début de son entrée dans l'entreprise.
- Expérience de formation de novices : Les trois experts avaient déjà formé d'autres novices dans cette entreprise ou dans le cadre d'une expérience antérieure dans une autre entreprise.
- Le goût de transmettre : Deux des experts ont exprimés que leur motivation est liée au plaisir de transmettre à un novice leurs savoirs. Ils sont dans une relation de don, soit par amour du métier et le désir de transmettre leur propre valeur et amour du métier, soit parce qu'ils retirent du plaisir dans cette activité de formation. Ce goût pour transmettre a été un des motifs du recours à ces personnes comme transmetteur. Le troisième expert ne s'est pas exprimé sur cet aspect, il semble que son activité de transmission soit liée à la situation, il était le seul à pouvoir le faire. Nous n'avons pas noté de réticences ni de peur d'être concurrencé par le novice chez les experts. Ainsi un expert peut être amené à

former un novice non par choix mais contraint par la situation. Nous avons noté au cours de l'analyse que cela avait un impact sur la manière de transmettre de l'expert, qui ne sait pas vraiment comment s'y prendre.

- Vision de leur rôle dans la transmission : Là aussi nous avons dénoté des points de vue différents. Si 2 des experts considèrent avoir un rôle pédagogique à tenir, le troisième ne voit pas la dimension formation dans cette activité, il restreint son intervention à donner de l'information et à expliquer. Tout trois, transmettent leur expertise tout en étant conscient qu'à l'issue de cette formation que le novice adoptera une posture personnelle dans la réalisation de l'activité.

Composition des dyades

Cette formation se réalise en dyade constituée par un novice et un expert.

Les dyades sont décidées par la hiérarchie, notamment par le gestionnaire du lieu de production.

Rôle et fonction des ressources humaines et de la hiérarchie

Dans le secteur injection, le processus de compagnonnage a été formalisé conjointement par la responsable de formation et le superviseur. Nous vous présentons leur rôle.

- La responsable de formation
Suite à nos observations nous avons identifié deux aspects particuliers du rôle de la responsable de formation dans la mise en œuvre du dispositif.
 - Un rôle de promotion du compagnonnage auprès des gestionnaires.
 - Un rôle de constitution des référentiels de poste pour le compagnonnage. Dans l'entreprise des lignes guides ont été créées, elles spécifient la durée de formation au poste de travail en fonction du poste.
- Le gestionnaire
 - Son profil
Il a un rôle hiérarchique par rapport au compagnon et au novice.
 - Son rôle
Par rapport au dispositif il assume plusieurs rôles :
 - Le choix de la dyade
C'est à lui que revient le choix de l'expert formateur et de la composition de la dyade. Pour choisir l'expert formateur il tient compte de ses capacités à transmettre. Il arrive que ce choix se fasse par défaut quand l'expert est seul sur son poste de travail et qu'il n'y a donc pas d'autre choix possible.
 - La gestion du processus de compagnonnage dans son restaurant. Les gestionnaires pilotent la mise en œuvre du compagnonnage dans leur unité.

AXE 2 : CONTENU DE LA TRANSMISSION

a. Programme de formation

Il n'existe pas, à proprement parler, de programme de formation en mode compagnonnage formalisé pour l'ensemble de l'entreprise. Les gestionnaires reçoivent un mini-manuel qui leur explicite la formation au poste de travail par un compagnon, son intérêt ainsi qu'une ligne guide qui indique le nombre de jour de formation par poste. La formation n'est pas planifiée dans le temps et le contenu à aborder ne fait pas l'objet de séances prédéterminées. L'expert a comme responsabilité de transmettre ses savoirs au novice mais on ne lui a pas dit quand, comment, à quel rythme, selon quelles modalités. La réalisation concrète du compagnonnage est laissée à l'expert.

Suite aux interviews, il apparaît que les experts ne préparent pas les séances de transmission et que c'est l'activité qui sert de plan de formation. Ceci implique que certains points peuvent ne pas avoir été vus dans le cadre de la formation si l'activité ne s'y prête pas. Les experts agissent en mode intuitif et selon leur manière de concevoir la transmission.

Le programme de formation suivi dépend donc de l'expert et de l'activité.

b. Durée de l'accompagnement pour la transmission

La durée de l'accompagnement varie en fonction des postes et du niveau du novice. Dans les cas rencontrés, celle-ci durait entre une semaine et un mois.

c. Lieu de réalisation de l'activité de transmission

L'activité de transmission se déroulait exclusivement au poste de travail et en cours de production.

d. Supports pédagogiques

Les outils mis à la disposition du compagnon et du novice :

Les compagnons et novices rencontrés ne bénéficiaient pas de supports.

AXE 3 : PROCESSUS DE TRANSMISSION

a. Rôle et fonction des compagnons

Dans l'entreprise les compagnons ont un rôle dans les fonctions suivantes:

- Socialisation et insertion. Pour les experts rencontrés, leur rôle s'étend à l'insertion des novices dans l'entreprise.

« C'est sûr que quand une personne entre.. dans l'entreprise et qu'on la met avec moi, pour sa formation, ce que je commence à lui faire faire, c'est qu'elle connaisse les lieux, qu'elle sache où sont les choses... et qu'elle apprenne à se promener dans la cuisine au moins... pour savoir où aller chercher les choses – premièrement. »

« pis... un peu comment ça fonctionne dans l'entreprise.. Une fois qu'elle a vu un peu comment ça fonctionnait, pis que je vois qu'elle peut se débrouiller, à ce moment-là... j'y fais faire des tâches... j'y donne des tâches. »

- **Transmission**

Pour les experts rencontrés, la transmission concernait la transmission des savoirs liés au poste de travail mais également ce qui concernait les normes du lieu de production et les valeurs du métier.

Pour un des experts ce qui est important de transmettre c'est : *« l'amour du métier... respecter le métier.. respecter les aliments... Et... ... je veux dire par là... c'est un ensemble... de salubrité et d'hygiène... de... donner le meilleur produit... que tu peux avec les ingrédients que t'as. »*

b. Processus de sélection du compagnon

Degré de liberté de choix

L'entreprise a un degré de liberté 0 : c'est-à-dire que l'entreprise ne peut pas toujours choisir parmi plusieurs ressources celles qui vont avoir un rôle de compagnon formateur.

Type de sélection

Une sélection est réalisée par les gestionnaires.

Critères de choix

Les experts ont plusieurs années d'expérience sur le poste pour lequel ils forment le novice. C'est un des critères qui intervient dans le choix de l'expert en tant que formateur.

Organisation des critères

Dans l'entreprise le choix du compagnon repose sur : un employé qui est en poste, qui fait bien l'emploi et qui a une certaine facilité à expliquer aux gens.

c. Modes pédagogiques

Présentation des séquences filmées

Pour chaque tâche une séance de transmission des savoirs professionnels a été filmée entre l'expert et le novice. Chacune de ces séances s'est déroulée sur environ 20 minutes. Nous rappelons qu'elles se sont déroulées sur le poste de travail et en contexte de production. Elles portent sur une partie du processus de transmission et non sur le processus au complet.

Dans le restaurant nous avons observé des dyades en cuisine. L'activité de transmission suit l'activité quotidienne et le novice va être formé au fur et à mesure, en fonction des demandes des clients.

Dans cette observation nous avons eu des séances centrées sur la tâche. L'objet de ces séances est de montrer au novice chacune des différentes tâches que recouvre son emploi.

Séquence n°1 : le banquet

Cette séquence concerne la réalisation d'un plateau de sandwich pour un banquet. Le novice a réalisé ce plateau sous le guidage de l'expert. Le novice a été directement impliqué dans la production de ce plateau.

Dans cette dyade l'expert est celui qui a reçu une formation de formateur lors de sa formation initiale à l'extérieur de l'entreprise. Le novice était quand à lui débutant dans le métier.

Séquence n°2 le sauté oriental

La séquence filmée porte sur la transmission d'une recette par le chef expert au chef novice. Le chef novice était novice uniquement dans le service; il avait le même niveau d'expertise professionnel.

Séquence n°3 : ajustement de la machine suite à une pièce défectueuse

La séquence portait sur la présentation de l'activité de caissière par l'expert au novice. Le novice débutait dans la profession.

A l'issue des séquences les personnes ont été rencontrées individuellement au cours de 2 entretiens. Le premier entretien se situait juste après la première séquence filmée et visait à recueillir leur feed-back sur ce qui c'était passé au cours de la séance. Le deuxième se situait à la fin des trois séquences et portait sur leurs perceptions de la transmission en mode compagnonnage dans les situations vécues.

Modes pédagogiques rencontrés

Le choix de la manière de transmettre le savoir est laissé à l'expert. L'entreprise n'intervient pas dans le processus. Le déroulé de la formation a pu être reconstitué à partir des séquences observées et complétées ensuite au cours des entretiens avec l'expert et le novice. Dans chacune des séquences filmées et suite au retour avec les deux personnes impliquées nous avons pu identifier différents modes de transmission.

Mode démonstratif

L'expert montre au novice comment réaliser chacune des tâches en faisant devant lui et en lui expliquant ce qu'il fait. L'apprentissage est basé sur l'observation par le novice du « faire » de l'expert. Le chef montre à l'autre chef comment il réalise sa recette et lui confie une tâche. L'acquisition recherchée est le partage d'une pratique.

Au cours de la séquence l'expert adapte le contenu de sa transmission au niveau du novice, celui-ci étant également chef. Des entretiens il ressort que l'expert utilise ce mode par tradition, en effet dans les métiers de la cuisine l'apprentissage se déroule ainsi avec une période d'observation du chef de cuisine puis une réalisation progressive des différentes tâches. Ainsi l'apprentissage du métier prend plusieurs années.

Séquence n° 2 : le sauté oriental

Étape 1 : présentation de l'objet de la séance par l'expert

Dans cette étape l'expert présente au novice ce sur quoi va porter la séquence.

Étape 2 : Réalisation de l'opération par l'expert et participation du novice

Dans cette étape l'expert montre au novice les différentes opérations qui vont permettre de réaliser le plat. Les opérations sont abordées les unes après les autres par l'expert qui en réalise la plus grande partie en faisant intervenir sur certaines tâches le novice. Au cours de cette étape l'expert dit quoi faire, comment le faire et pourquoi on le fait ainsi.

A l'issue le novice connaîtra la recette et la manière de la réaliser. Au cours de la séquence l'expert a partagé avec le novice ses « trucs ». C'est le moment du passage de savoirs tacites accumulés au cours des ans. L'expert donne ses trucs de métier. Le fait que la transmission se réalise entre deux experts fait ressortir la nécessaire prise en compte du niveau du novice afin de lui délivrer une formation adaptée à son niveau d'expertise. Ce point est soulevé par certains des experts rencontrés comme une opération délicate à mener, c'est-à-dire celle qui consiste à évaluer le niveau du novice. Certains ne savent pas comment procéder.

Mode directif

Ce mode n'a été rencontré que dans cette entreprise. L'utilisation de ce mode est faite de façon délibérée par l'expert, qui trouve que celui-ci est le plus adapté dans l'apprentissage de la tâche pour lequel il a été mis en œuvre.

« Avec la baguette, les sandwiches, avec la cuisine, c'est important de le faire faire parce que la personne un, va apprendre à manipuler les aliments et à manipuler ce avec quoi elle doit travailler plus tard. Et en le faisant, elle va s'en souvenir plus aussi – quand c'est une tâche manuelle. »

L'apprentissage est basé essentiellement sur le faire.

Mode 2 : le banquet

Dans ce mode l'expérimentation est immédiate. Le novice est impliqué directement par l'expert dans l'accomplissement de la tâche.

C'est le novice qui réalise la tâche en suivant les directives de l'expert qui est à ses côtés. L'expert guide pas à pas le novice dans la réalisation du plateau de sandwich. Phase 1 : Expérimentation

- Réalisation des sandwiches par le novice en suivant les directives de l'expert
 - Réalisation de la même tâche sous la supervision (proche ou éloignée) de l'expert
 - Réalisation autonome de la tâche
- Dans la séquence seule la première étape de la phase 1 a été observée.

Mode magistral

Dans cette séquence l'expert explique au novice le poste et différents aspects du poste qui lui semblent importants. L'expert est dans la transmission d'un savoir, celui qui concerne la connaissance du poste de travail. Ce mode peut être utilisé lors de l'introduction par l'expert au poste de travail. À partir des éléments collectés lors de la recherche, il semblerait que ce mode ne soit pas le seul mis en

œuvre par l'expert, le mode démonstratif serait aussi utilisé dans le cadre de la formation au poste de caissière.

Au cours de la séquence l'expert a montré comment réaliser quelques tâches au novice. Nous avons donc eu une présentation générale de l'activité et en même temps la réalisation de certains aspects de cette activité par l'expert. Nous présentons le mode utilisé comme un mode magistral car c'est l'explication qui a dominé lors de la séquence. Ce qui caractérise le mode pédagogique magistral est que l'apprentissage est basé essentiellement sur les explications données par l'expert.

Étape 2 : réalisation des tâches par l'expert sous l'observation du novice.

Au cours de la séance l'expert va montrer comment réaliser ce diagnostic et comment ensuite ajuster et remettre en production automatique la machine.

Déroulement pédagogique des séquences de formation

Démarche pédagogique mise en œuvre

Nous avons tenté à travers les différents interviews de formaliser le déroulé de la formation au poste de travail mis en œuvre par chacun des experts. Nous rappelons que le processus de formation n'a pas été formalisé au sein de l'entreprise.

Démarche pédagogique 1 : le plateau de sandwich :

Nous vous présentons comment l'expert accompagne la formation au poste de travail du novice qui lui est confié.

- Première étape : Appropriation du territoire de travail par le novice

Dans cette étape l'expert présente au novice la localisation des différents éléments qui lui seront nécessaires pour accomplir son travail. Une fois ces éléments connus, le novice va faire la connaissance de l'équipe de travail afin de connaître leur fonction et pouvoir ainsi, si nécessaire, avoir recours à eux dans le cadre de l'exercice de son activité. En fait l'objectif de cette étape est de familiariser le novice avec son environnement de travail.

- Deuxième étape : Réalisation d'une tâche par le novice guidé par l'expert
Dans cette étape le novice a été impliqué directement par l'expert dans la tâche. C'est le novice qui réalise en suivant les directives de l'expert qui est à ses côtés.
- Troisième étape : Réalisation de la tâche par le novice sous la supervision de l'expert
Dans cette étape le novice va réaliser seul et sans directive la tâche. L'expert quant à lui supervise à partir de son poste de travail la réalisation du travail. L'expert n'intervient qu'en cas de nécessité (question du novice, réalisation inadéquate...). Cela permet à l'expert de valider, de façon informelle, les compétences acquises par le novice.
- Quatrième étape : Entrée en production de façon autonome du novice
À cette étape le novice est en mesure de réaliser seul et sans supervision son activité.

Les étapes 3 et 4 n'ont pu être observées au cours des séquences de transmission elles ont été données par l'expert dans les entretiens qui ont suivi.

Démarche pédagogique 2 : le sauté oriental

Nous vous présentons comment l'expert accompagne la formation au poste de travail du novice qui lui est confié.

- Première étape : Appropriation des techniques de base métier
Dans cette étape l'expert s'assure que le novice maîtrise les techniques de base du métier. L'objectif est de familiariser le novice au langage professionnel et à ce qu'il recouvre afin de lui permettre de participer aux différentes tâches.
- Deuxième étape : Réalisation d'une tâche par l'expert sous l'observation du novice.
Dans cette étape l'expert montre en la réalisant ce que le novice devra faire. Le novice a un rôle d'observateur, il n'est pas dans le « faire ».
- Troisième étape : Réalisation de la tâche par l'expert et le novice
Dans cette étape l'expert et le novice réalisent ensemble la tâche. L'expert délègue une partie des opérations au novice. Celui-ci a un rôle plus actif mais il est aussi dans l'observation.
- Quatrième étape: Réalisation de la tâche par le novice sous la supervision de l'expert
Cette étape est le moment où l'expert délègue la réalisation de la tâche au novice tout en contrôlant sa réalisation. Cela lui permet de voir si les différents aspects sont maîtrisés. Il intervient en cas de nécessité (corriger, préciser, renseigner...)
- Cinquième étape : Entrée en production de façon autonome du novice
Cette étape est identique à l'étape 4 de la démarche pédagogique 1.

Dans le cadre de la séquence nous avons observé l'étape 3. Il est à préciser que le novice étant lui même un expert professionnel, la transmission portait sur la transmission d'un chef à un autre d'une recette particulière. Les étapes 1 et 2 n'avaient pas lieu d'être puisqu'elles étaient déjà acquises par le novice. Le mode décrit correspond au mode que l'expert utilise quand il est avec un novice dans l'activité professionnelle. Il apparaît donc que le mode de transmission tient compte du niveau du novice.

Démarche pédagogique 3 : le café

- Première étape : explicitation des différentes tâches de la fonction par l'expert au novice.
Dans cette étape l'expert présente le travail au novice.
- Deuxième étape : réalisation de certaines tâches par l'expert sous l'observation du novice.
Au cours de la séance l'expert a montré comment réaliser un nombre de tâches au novice. Nous avons donc eu une présentation générale de l'activité et en même temps la réalisation de certains aspects de cette activité par l'expert.
- Troisième étape : le novice accompagne pendant une semaine l'expert et réalise au fur et à mesure sous la supervision de l'expert une partie des tâches
Dans ce mode de transmission l'expert confie au fur et à mesure une partie des tâches au novice.
- Quatrième étape: entrée en production autonome du novice
Cette étape est identique à l'étape 4 de la démarche pédagogique 1.

Lors de la séquence nous avons observé l'étape 1 et une partie de l'étape 2.

Ce que nous avons retrouvé de commun entre ces trois démarches est une délégation progressive des savoirs professionnels et l'entrée en production du novice. En fonction du mode de transmission cette entrée sera plus ou moins rapide. L'étape 1 différente dans chacune des démarches correspond à ce que l'expert juge indispensable à acquérir en priorité par le novice. Nous avons là accès à la représentation de l'activité par l'expert.

La période de supervision par l'expert *in situ* est une étape que nous avons retrouvée dans les trois situations. Elle semble être une étape qui valide le niveau de maîtrise suffisant atteint par le novice sur les différentes tâches pour lui permettre d'agir de façon autonome.

Nous vous présentons ci-après différents éléments pédagogiques que nous avons observés.

Présentation de l'objectif de la séquence

Au cours des trois séquences filmées nous avons repéré que les objectifs en termes d'acquisition pour le novice à l'issue de la séance n'étaient pas cités dans 2 cas sur trois. Par exemple pour le café la personne présentait la séance en disant : « *je vais t'introduire un peu dans ce qu'on fait* », seul l'expert du banquet explicite l'objectif au novice. Elle présente la séance en lui disant « *je vais te montrer comment faire un plateau pour que tu puisses le réaliser quand je ne suis pas là* ».

L'évaluation des pré-requis

Lors du visionnement des vidéos nous n'avons pas identifié de moment consacré par l'expert à l'évaluation du niveau du novice.

La notion de pré-requis n'est pas abordée de façon explicite par l'expert lors des entretiens.

Il semble cependant, à travers les commentaires du novice, de l'expert et de l'observation de la pratique de l'expert qu'il va évaluer de manière automatique le niveau du novice et que cette évaluation va avoir un impact sur le mode de transmission. Il s'adapte en fonction de la personne qu'il forme et ajuste ses explications au niveau du novice. Ainsi dans les séquences de l'expert chef de cuisine, il est nécessaire d'avoir un certain niveau d'expertise afin de suivre la réalisation de la recette. Nous pensons que le novice en dispose car s'il est novice au poste de travail, il est par ailleurs du même niveau d'expertise que le chef. La démonstration par le chef est suffisante pour lui permettre d'acquérir les capacités à réaliser cette recette, ce point a été validé par le novice.

Une fois de plus nous avons pu constater que les pré-requis sont identifiés par les experts eux-mêmes, l'entreprise ne leur donne pas de support. C'est donc sur les capacités de l'expert à la fois dans son domaine d'expertise, dans son analyse de son activité mais également dans sa capacité à évaluer le niveau du novice que repose la responsabilité de déceler le niveau du novice.

L'évaluation au cours des séances

Il n'existe pas d'actions d'évaluation formelle mises en œuvre par les experts au cours de la transmission.

Nous avons identifié dans le cas du banquet que l'expert donnait une rétroaction au novice quand l'acquisition était faite. Par exemple, pour placer la viande dans le pain, l'expert reprend jusqu'au moment où le novice le fait correctement et lui donne alors une rétroaction positive. Selon le novice, c'est un repère qui lui permet de savoir que sa pratique est conforme à ce qui est attendu et est pour lui une source d'encouragement.

Il nous semble suite aux entretiens et à l'observation des séquences que l'évaluation de l'expert porte sur ce que met en œuvre le novice. Cette vérification dans l'action permet à l'expert de savoir dans quelle mesure le novice a compris et intégré les savoirs transmis. C'est au fur et à mesure, et au cours de l'étape de supervision que celle-ci se passe et permet à l'expert d'apporter les corrections nécessaires pour garantir le niveau d'exécution du novice.

d. Processus pédagogique

Nous avons tenté à travers les différents interviews de formaliser le déroulé de la formation au poste de travail des novices dans cette entreprise :

- Formation théorique
Les novices vont recevoir une formation à différents aspects liés à l'activité de l'entreprise. Ce sont des formations sur la salubrité et l'hygiène, la manipulation des produits....
- Deuxième étape : formation au poste de travail
C'est la formation du novice aux différentes tâches de son poste de travail par un expert. Comme nous l'avons vu précédemment cette étape est différente en fonction de l'expert. Nous avons identifié d'autres facteurs qui peuvent jouer sur la démarche mise en œuvre. Ce sont :
 - L'activité au quotidien. Dans le cas du café, l'activité est répétitive. L'expert choisit de se faire accompagner pendant une semaine par le novice pour lui permettre d'intégrer la routine. Dans le cas du banquet, l'activité quotidienne peut varier. C'était notamment le cas le jour de la séance filmée, ce jour là il y avait un banquet, et l'expert en a donc profité pour former le novice. Cette tâche, occasionnelle, fait partie de l'activité que devra réaliser le novice.
 - Les tâches que le novice sera amené à réaliser dans le cadre de sa fonction. C'est ce qui donne le cadre de la transmission, l'expert transmet sur ces tâches et non pas sur d'autres qui ne rentreraient pas dans la fonction. Dans le cas du banquet le novice devait mener à terme plusieurs postes dans son activité ; l'expert choisissait de le former poste par poste et dans chaque poste de le former en fonction du degré de complexité de la tâche, de la moins complexe à la plus complexe.
 - Les aléas de l'activité comme par exemple l'absence d'une personne, la production devant être faite, l'expert peut être amené à former le novice sur une tâche qui initialement n'était pas prévue ce jour là.

- Le niveau du novice. Dans le cas du sauté oriental, l'expert s'est limité à la transmission de la phase nécessaire au novice qui n'en n'était pas un dans le domaine de l'expertise pour qu'il puisse réaliser la recette. Il lui a donné les éléments suffisants et nécessaires. A l'issue le chef novice avait acquis la capacité de réaliser cette recette.
- Troisième étape : entrée en production autonome du novice
La période de formation s'achève. C'est la fin de l'accompagnement officiel du novice par un expert. Toutefois il est mentionné que pour devenir chef de cuisine, par exemple, de nombreuses années sont nécessaires.

La réalisation de l'activité de transmission en cours de production demande de pouvoir être flexible sur la formation et gêne la mise en œuvre d'un plan de transmission prédéfini.

En fait on remarque qu'intuitivement les experts ont adopté un plan de formation lié à l'activité à réaliser, en fonction de leur approche de l'activité et du niveau du novice.

e. Les stratégies de transfert des compagnons

Les niveaux pédagogiques des stratégies de transfert

Dans l'entreprise le compagnon est à même d'utiliser les deux premiers niveaux pédagogiques des stratégies de transfert en fonction de la situation de transmission. Dans ce que nous avons observé, certaines stratégies sont peu mises en œuvre, telles que faire le lien avec ce que l'on connaît déjà, organiser des simulations.... Nous pensons que certaines des stratégies que nous avons mentionnées, sont utilisées par des compagnons qui ont suivi des formations de formateur ou qui ont été sensibilisés aux méthodes andragogiques. Le fait que certains des experts de l'entreprise n'aient pas reçu d'informations ou de formations en andragogie pourrait expliquer qu'ils ne soient pas familiers avec celles-ci. Il se peut également que nous n'ayons pas eu l'occasion de les repérer.

AXE 4 : RECONNAISSANCE ET ÉVALUATION

a. Système de reconnaissance

Reconnaissance du compagnonnage

- Le compagnonnage comme mode de formation est intégré au plan de formation de l'entreprise. Il représente :
 - 60 à 70 % de la formation délivrée dans les services de production.
 - Il est comptabilisé dans le cadre de la loi 90 à hauteur de 60 % du montant des dépenses admissibles.
- Le compagnonnage fait officiellement partie de la culture de l'entreprise qui y recourt de façon massive pour la formation dans les secteurs de production de l'entreprise.

Reconnaissance des compagnons

- L'activité réalisée par les compagnons n'est pas reconnue officiellement.
- La reconnaissance est de l'ordre informel et concerne la valorisation professionnelle des experts par leur pair et leur hiérarchie. Être choisi pour être compagnon signifie une reconnaissance de son expertise, de ses capacités à transmettre et de la reconnaissance effective des pairs.

Reconnaissance des acquis

À l'issue de la période de formation par compagnonnage, l'entreprise délivre au novice un certificat de formation à la tâche. Un rapport de formation est également fait.

b. Processus d'évaluation

Évaluation des compagnons

Aucun type d'évaluation n'a été spécifié.

Évaluation des acquis du novice

Il n'existe pas dans l'entreprise une validation formelle des acquis du novice. C'est la confirmation au poste de travail qui de manière implicite valide qu'il a atteint le niveau requis. L'expert n'est pas tenu responsable des résultats du novice. C'est un constat à double tranchant, il n'est ni récompensé ni sanctionné quelque soit le résultat final. Le fait de lui redonner un novice en formation semble la manière qu'a l'entreprise de lui donner un retour.

Cette évaluation se fait de l'expert vers le novice. C'est au cours de l'étape de supervision que celle-ci se passe et permet également à l'expert d'intervenir s'il repère que l'acquisition n'est pas satisfaisante.

Néanmoins, il semble comme dans les autres entreprises que l'autonomie du novice dans sa tâche, sa capacité à faire face aux dysfonctionnements restent des indicateurs pertinents du niveau d'acquisition de la tâche par le novice.

Évaluation – suivi du dispositif

Il n'a pas été mentionné ni observé de processus formalisé de suivi des activités de compagnonnage.

Tableau Entreprise A

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
<p>1.1 Objectifs de la transmission des savoirs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permettre aux employés d'acquérir et de maintenir les savoirs utiles dans l'exercice de leur fonction (intégration, maîtrise du poste de travail, perfectionnement) 	<p>2.1 Programme de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de programme de formation en mode compagnonnage formalisé pour l'ensemble de l'entreprise ▪ Le programme de formation suivi dépend de l'expert et de l'activité 	<p>3.1 Rôles et fonctions du compagnon</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Socialisation et insertion du novice ▪ Transmission des savoirs liés au poste de travail, aux normes du lieu de production et aux valeurs du métier 	<p>4.1 Système de reconnaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le compagnonnage est intégré au plan de formation de l'entreprise ▪ Il fait officiellement partie de la culture de l'entreprise qui y recourt de façon massive pour la formation dans les secteurs de production de l'entreprise ▪ L'activité réalisée par les compagnons n'est pas reconnue officiellement – elle est donc d'ordre informel et concerne la valorisation professionnelle des experts par leurs pairs et leur hiérarchie ▪ Le novice reçoit un certificat de formation à l'issue de la période de formation ▪ Un rapport de formation est aussi réalisé
<p>1.2 Moyens matériels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'activité de formation se réalise conjointement à l'activité de production – pas de moyens spécifiques tels une salle ou du temps pour réaliser sa tâche de transmission. ▪ Possibilité de mini manuels ou de documents présentant les procédures générales (ex. accueil et rapports de formation) ▪ Aucune formation de formateurs 	<p>2.2 Durée de l'accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Varie en fonction des postes et du niveau du novice – entre une semaine et un mois pour les situations étudiées 	<p>3.2 Processus de sélection du compagnon</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise ne peut pas toujours choisir parmi plusieurs ressources celles qui vont avoir un rôle de compagnon formateur ▪ Sélection réalisée par les gestionnaires ▪ Le choix repose sur un employé qui est en poste, a plusieurs années d'expérience sur le poste, fait bien ce travail et a une certaine facilité à expliquer aux novices 	<p>4.2 Évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour le compagnon : aucun type d'évaluation n'a été spécifié ▪ Pas de validation formelle des acquis du novice - la confirmation au poste de travail valide de façon implicite que le novice a atteint le niveau requis ▪ L'évaluation se fait de l'expert vers le novice (étape de supervision) <p>Pas de mention ni d'observation quant à un processus formalisé de suivi des activités de compagnonnage</p>

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
1.3 Moyens financiers <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comptabilisée dans le cadre de la loi 90 	2.3 Lieu de réalisation de l'activité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exclusivement au poste de travail et en cours de production 	3.3 Modes pédagogiques rencontrés <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modes démonstratif, directif et magistral 	
1.4 Acteurs <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compagnons : les employés qui forment d'autres employés ▪ Novices : les employés qui reçoivent la formation ▪ Responsable de la formation : gère le compagnonnage dans l'entreprise ▪ Gestionnaire de chaque restaurant : organise le compagnonnage dans son restaurant 	2.4 Supports pédagogiques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de supports 	3.4 Processus pédagogique <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déroulé de la formation au poste de travail : formation théorique, formation au poste de travail, entrée en production autonome du novice 	
1.5 Profil des novices <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux sur les trois novices le sont dans l'entreprise ▪ Les trois novices sont nouveaux au poste de travail ▪ Un des novices a déjà reçu des formations lors de ses précédentes expériences de travail : un autre a de l'expérience dans la formation en tant que formateur 			
1.6 Composition de la dyade <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un novice et un expert ▪ Les dyades sont décidées par la hiérarchie, notamment par le gestionnaire du lieu de production 			

5.2/ LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DANS L'ENTREPRISE B

5.2.1/ LE COMPAGNONNAGE DANS LES SECTEURS DE PRODUCTION IMPLIQUÉS

Notre recherche nous a permis d'appréhender le compagnonnage au sein de l'entreprise dans le secteur production. Nous avons étudié les dispositifs mis en place dans l'entreprise et la manière dont le compagnonnage se réalise concrètement. Nous vous présentons dans cette partie, le compagnonnage dans l'entreprise B à partir de nos

observations. Nous nous appuyons sur les données issues de notre intervention à savoir : des séances de formation entre un expert et un novice et sur des entretiens menés auprès de cet expert, de ce novice ainsi que de la responsable de la formation et du superviseur du département dans lequel a eu lieu la recherche. Les données ne se veulent pas représentatives de l'ensemble des pratiques de l'entreprise car elles concernent une seule dyade et un seul type de compagnonnage celui de l'intégration d'un nouveau. Les séances de formation entre compagnon (expert) et apprenti (novice) ont été filmées. Cela nous a permis de pouvoir identifier un certain nombre de pratiques dans ce mode de formation par compagnonnage.

Le compagnonnage est en cours de structuration dans cette entreprise. Cette structuration est inégale en fonction des secteurs de production. Elle se traduit essentiellement par une certaine formalisation du processus de formation au poste de travail des novices. Le compagnonnage fait partie de la culture de l'entreprise ; les termes comme compagnon et apprenti font partie du langage professionnel de l'entreprise. Celle-ci a fortement recours à ce mode pour former ses employés puisque selon nos interlocuteurs 90 % de la formation dans les secteurs de production est donnée en mode compagnonnage.

Le compagnonnage est perçu comme particulièrement adapté pour permettre à l'entreprise de gérer deux situations :

- La relève des employés qui étaient depuis plus de 20 ans dans l'entreprise
- La nécessité pour l'entreprise de développer flexibilité et créativité afin de s'adapter à un marché fortement concurrentiel et à une activité soumise à des changements fréquents tant en termes de volume de production que d'évolution technologique.

C'est dans ce contexte que le recours au compagnonnage a eu lieu. Comme dans les autres entreprises il est perçu comme permettant de s'assurer du niveau de compétences nécessaires pour garantir les résultats de l'entreprise.

Le compagnonnage intervient dans l'entreprise dans le domaine de la transmission des savoirs d'expériences des travailleurs expérimentés vers les travailleurs novices et moins expérimentés.

Dans cette entreprise, dans le secteur concerné par l'étude, les activités de partage des savoirs formelles concernent la formation au poste de travail.

5.2.2/ LA FORMATION AU POSTE DE TRAVAIL

Dans l'entreprise le dispositif de transmission par compagnonnage identifié est celui concernant la formation au poste de travail.

- *Le compagnonnage sur l'entraînement à la tâche*
Ce dispositif vise à la formation d'un novice par un pair expérimenté. Ce dispositif a été formalisé dans le secteur injection, secteur concerné par la recherche. Au cours de sa période de formation, le novice alterne entre des périodes consacrées exclusivement à la formation et d'autres consacrées à la production, ce qui lui permet de mettre en œuvre les savoirs acquis. En effet cette

formation se situe en cours de production et l'expert n'est donc pas disponible à plein temps puisque lui-même doit réaliser son travail de production.

- Notre recherche a concerné un novice dans le secteur injection. Celui-ci a reçu dans le cadre de sa formation au poste de travail deux types de formation :
 - Une formation théorique
Celle-ci est réalisée par un ingénieur externe au service production. Elle leur permet d'acquérir des connaissances de base dans le domaine du plastique, sur les principes de fonctionnement des machines et les principes du comportement des matériels. Celle-ci dure un mois.
 - Une formation pratique
Le relais de la formation théorique est pris par la formation en mode compagnonnage. Celle-ci vise à former le novice sur le poste de travail et aux spécificités de l'entreprise. Celle-ci dure environ trois mois.

Les avantages du dispositif :

Selon nos interlocuteurs, la formation au poste de travail permet notamment :

- Une baisse des coûts liés au maintien des compétences :
 - De part la diversité des équipements les employés doivent mettre régulièrement à jour leurs connaissances. La prise en charge de cette mise à jour en interne par un expert formé au préalable chez le fabricant permet de diminuer le coût financier de cette opération. Cela évite les temps et les coûts liés aux déplacements, les arrêts prolongés de fabrication,....
 - Cette baisse des coûts se fait également sentir en ce qui concerne la gestion de la rotation du personnel. Le personnel change régulièrement de poste au sein de l'entreprise, tous les 5 ans. La prise en charge par le compagnonnage de la formation du personnel permet d'en limiter le coût.
- Une facilité à gérer les difficultés liées à la barrière des langues.
La barrière de la langue rend difficile la formation chez le fabricant des personnes qui ne parlent pas anglais. En les formant au sein de l'entreprise en mode compagnonnage, cela permet d'utiliser le français et de s'assurer de leur compréhension.
- Une formation aux spécificités de l'entreprise
Au cours de cette formation les personnes vont être formées aux spécificités techniques, technologiques et à la culture de l'entreprise.

AXE 1 : DISPOSITIF DE TRANSMISSION DES SAVOIRS AU POSTE DE TRAVAIL

a. Objectifs de la transmission des savoirs par la formation au poste de travail

A travers le compagnonnage l'entreprise poursuit les objectifs de :

- Professionnaliser ses employés, c'est-à-dire de leur permettre d'acquérir et de maintenir les savoirs utiles dans l'exercice de leur fonction.

- La gestion des compétences par le développement de la polyvalence des employés de production.

Ainsi ce dispositif vise à :

- Acquérir les compétences liées à un poste de travail
Toute personne nouvelle dans le secteur production et entretien est formée à son poste de travail par un compagnon pendant une durée d'environ 3 mois. Pour certains postes, le novice bénéficiera également de cours théorique.
- Développer la mobilité des salariés.
L'entreprise a mis en place un dispositif de promotion interne qui permet à un employé d'évoluer vers un autre poste de travail. Ce dispositif est à la fois un dispositif qui permet de développer la polyvalence des employés et de développer le parcours professionnel des employés.
Cette pratique rejoint les pratiques de gestion des ressources humaines visant à la rétention du personnel.
- Perfectionner les compétences
- Capitaliser les savoirs dans l'entreprise. Dans ce cadre, l'entreprise a formé des personnes pour les postes dits à « risque », c'est-à-dire les postes des personnes dont le départ pouvait entraîner une perte de savoirs professionnels pour l'entreprise.

Situations de recours au compagnonnage

L'entreprise a recours à ce mode de formation dans différents type de situation de travail :

- La maîtrise du poste de travail
- Le perfectionnement
- L'intégration dans l'entreprise
- L'intégration de nouvelles procédures et technologies

b. Moyens matériels

L'activité de compagnonnage se réalise conjointement à l'activité de production. Le compagnon ne bénéficie pas de moyens spécifiques tels qu'une salle ou du temps pour réaliser sa tâche de transmission en dehors de l'activité de production. Cela devient difficile quand un problème se manifeste dans la production. Comme la production demeure prioritaire, l'expert ne forme plus l'apprenti.

- Chaque secteur dispose :
 - De bornes consultables sur les lieux de production, au niveau de chaque équipement. Sur ces bornes les employés peuvent trouver les procédures à suivre pour utiliser le matériel. Une des parties du travail du compagnon va être de former le novice à leur utilisation.
 - De documents utilisés dans le cadre de l'exercice de l'activité de travail tels que des manuels liés à l'équipement fournis par les fabricants.
- Formation de formateur
Aucune formation de formateur n'a été donnée au compagnon. L'aspect pédagogique de l'activité de formation au poste de travail ne fait pas l'objet d'une

démarche particulière dans l'entreprise. Cette situation est courante dans les entreprises participantes.

c. Les moyens financiers

La formation au poste de travail est comptabilisée dans le cadre de la loi 90.

d. Les acteurs du compagnonnage et leurs caractéristiques

Les différents acteurs du compagnonnage dans l'entreprise

- Les compagnons : ce sont les employés qui forment d'autres employés.
- Les novices : ce sont les employés qui reçoivent la formation.
- La responsable de la formation : gère le compagnonnage dans l'entreprise.
- Les superviseurs de chaque secteur : organise le compagnonnage dans son secteur.

Profil des novices

- Expérience dans l'entreprise : le novice est nouveau dans l'entreprise et il débute au poste de travail.
- Perception du compagnonnage : de même que dans les autres entreprises l'apprentissage au poste de travail et guidé par un expert présent sur le lieu de travail est très apprécié. Pour eux il leur permet d'apprendre plus vite, de façon plus juste et de façon plus concrète.

Profil des compagnons

L'un des experts rencontrés a choisi de transmettre ses savoirs liés au travail et de former les novices. Il est depuis plus de 20 ans dans l'entreprise et a plusieurs années d'expérience sur le poste pour lequel il forme le novice. C'est un des critères qui intervient dans le choix de l'expert en tant que formateur. Il a de l'expérience en tant que compagnon formateur.

Dans l'entreprise, les experts sont des opérationnels qui ont le même statut d'emploi que la personne qu'ils forment. Ils assurent sa période d'intégration à leur nouveau poste de travail dans l'entreprise.

Compte tenu de l'imbrication des activités de production et de formation, par moment, l'expert doit choisir entre assumer son rôle de formateur et faire face aux exigences de l'activité de travail. Par exemple, quand il y a un problème sur les machines il se concentre pour les réparer et n'est donc plus disponible pour le novice, par ailleurs, le temps donné pour former le novice lui semble insuffisant et ne permet pas d'aller en profondeur.

Quelle que soit la situation rencontrée, l'expert choisira en priorité la production.

Composition des dyades

Cette formation se réalise en dyade constituée par un novice et un expert. Afin d'éviter le risque de concurrence que pourrait ressentir l'expert face au novice il a été mis en place un accompagnement par 3 experts du novice sur les différents

quart de l'activité de production. Cela a un double impact : d'une part le novice voit différentes manières de faire, ce qui enrichi son apprentissage et d'autre part le novice ne concurrencera pas directement l'expert en mettant en œuvre la même manière de procéder que l'expert.

Cette spécificité permet au novice d'avoir une vision globale de l'activité. Cette modalité est appréciée par le novice.

Les dyades sont décidées par la hiérarchie.

Rôle et fonction des ressources humaines et de la hiérarchie

Dans le secteur injection, le processus de compagnonnage a été formalisé conjointement par la responsable de formation et le superviseur. Nous vous présentons leur rôle.

- La responsable de formation
Suite à nos observations nous avons identifié deux aspects particuliers du rôle de la responsable de formation dans la mise en œuvre du dispositif.
 - Un rôle de consultation.
En cas d'incidents, de problèmes en cours de réalisation du compagnonnage elle va gérer la situation.
 - Un rôle de suivi
Régulièrement elle fait le point avec les différents acteurs sur le déroulement du compagnonnage.
- Le superviseur
 - Son profil
Le superviseur est un ancien opérationnel. Il connaît parfaitement le travail de production.
Il a un rôle hiérarchique par rapport au compagnon et au novice.
 - Son rôle
Par rapport au dispositif il assume plusieurs rôles :
 - Le choix de la dyade
C'est à lui que revient le choix de l'expert formateur et de la composition de la dyade. Pour choisir l'expert formateur il tient compte de ses capacités à transmettre. Il arrive que ce choix se fasse par défaut quand l'expert est seul sur son poste de travail et qu'il n'y a donc pas d'autres choix possibles.
 - Le choix du mode du dispositif
Dans l'entreprise les modalités du processus ont été mises en place par le superviseur en concertation avec la responsable de formation. Par exemple, il est à l'origine du plan de formation et du suivi. Cette implication du superviseur entraîne des différences dans les modes de compagnonnage instaurés dans les différents secteurs de l'entreprise.
 - Le suivi du dispositif
Il a instauré des réunions hebdomadaires afin de s'assurer que les différents documents sont remplis par les compagnons.

AXE 2 : CONTENU DE LA TRANSMISSION

a. Programme de formation

Il n'existe pas à proprement parler de programme de formation formalisé pour l'ensemble de l'entreprise. Cependant dans le secteur concerné par la recherche, un programme d'apprentissage en mode compagnonnage a commencé à être formalisé. Il décrit ce que le novice doit avoir acquis à l'issue de la formation. Il n'est pas planifié dans le temps et le contenu à aborder ne fait pas l'objet de séances prédéterminées. L'expert a comme responsabilité de les transmettre au novice mais on ne lui a pas dit quand, comment, à quel rythme, selon quelles modalités. La réalisation concrète du compagnonnage est laissée à l'expert.

Suite aux interviews, il apparaît que les experts ne préparent pas les séances de transmission et que c'est l'activité qui sert de plan de formation. Ceci implique que certains points peuvent ne pas avoir été vus dans le cadre de la formation si l'activité ne s'y prête pas. Les experts agissent en mode intuitif et selon leur manière de concevoir la transmission.

Le programme de formation suivi dépend donc de l'expert et de l'activité.

b. Durée de l'accompagnement pour la transmission

La durée de l'accompagnement varie en fonction des postes et du niveau du novice. Dans le cas rencontré, celle-ci durait environ trois mois.

c. Lieu de réalisation de l'activité de transmission

L'activité de transmission se déroulait exclusivement au poste de travail et en cours de production.

d. Les supports pédagogiques

Les outils mis à la disposition du compagnon et du novice ;

- Un référentiel des savoirs liés au travail qui doivent être transmis
- Un support de suivi de la progression du novice et des savoirs transmis.

AXE 3 : PROCESSUS DE TRANSMISSION

a. Rôle et fonction des compagnons

Dans l'entreprise les compagnons ont un rôle dans les fonctions suivantes:

- Socialisation et insertion
- Transmission
- Évaluation

b. Processus de sélection du compagnon

Degré de liberté de choix

L'entreprise a un degré de liberté 0 : c'est-à-dire que l'entreprise ne peut pas toujours choisir parmi plusieurs ressources celles qui vont avoir un rôle de compagnon formateur.

Type de sélection

Une sélection est réalisée par les superviseurs.

Critères de choix

Les experts ont plusieurs années d'expérience sur le poste pour lequel ils forment le novice. C'est un des critères qui intervient dans le choix de l'expert en tant que formateur.

Organisation des critères

Dans l'entreprise le critère principal de choix est l'aptitude du travailleur expérimenté. Ses qualités relationnelles sont aussi prises en compte. L'entreprise préfère choisir un travailleur moins expert techniquement mais ayant le goût de transmettre et qui se sent à l'aise.

c. Modes pédagogiques

Présentation des séquences filmées

Pour chaque tâche une séance de transmission des savoirs professionnels a été filmée entre l'expert et le novice. Chacune de ces séances s'est déroulée sur environ 20 minutes. Nous rappelons qu'elles se sont déroulées sur le poste de travail et en contexte de production. Elles portent sur une partie du processus de transmission et non sur le processus au complet. Le novice travaille au poste depuis une dizaine de jours et le travail qui lui est montré dans le cadre des séquences n'est pas nouveau.

L'activité dans ce secteur est une activité de production de pièces pour les lessiveuses. Pour réaliser cette activité les personnes utilisent des machines sophistiquées et l'utilisation de moules dont la manipulation doit se faire avec précautions compte tenu du coût et du risque d'arrêt de la production en cas d'incidents ou d'accidents (moules défectueux, pannes machines,...). Au delà de l'activité de production une des caractéristique de l'activité est que les employés ont régulièrement une activité de résolution de problème à effectuer pour trouver les raisons des défauts des pièces. Cela demande donc une capacité pour les employés à suivre des consignes mais également à résoudre des problèmes compte tenu de la complexité de la tâche. C'est sur ces différents aspects que le compagnon va former le novice. Il y a donc toute une part de l'activité de transmission qui est liée à ce qui se produit en cours de production et qui ne peut pas être planifiée

Dans cette observation nous avons eu des séances centrées sur la tâche. L'objet de ces séances est de montrer au novice chacune des différentes tâches que recouvre son emploi. Nous rappelons que cette formation dure trois mois, la complexité de l'activité et des machines entraînent une mise en situation autonome très progressive. De nombreuses

situations de production différentes pouvant se présenter, le novice est formé au fur et à mesure de l'activité.

Séquence n°1 : l'injection

Cette séquence est sur : « comment faire partir l'injection ». C'est une machine qui permet de fabriquer des pièces en plastique utilisées dans la fabrication des lessiveuses. La séquence concerne le processus que doit suivre une personne pour mettre en route la fabrication des pièces à partir de cette machine. Il existe plusieurs machines (environ une dizaine) qui permettent chacune de produire des pièces différentes qui entrent dans la composition de la lessiveuse. L'expert va montrer les différentes opérations qui permettent de s'assurer de la production des pièces.

Séquence n°2 : vérification des pièces

La séquence filmée porte sur la procédure de vérification et le comptage des pièces produites sur différentes machines. C'est la même dyade que nous retrouvons sur cette séquence.

Séquence n°3 : ajustement de la machine suite à une pièce défectueuse

La séquence porte sur une des activités régulières mais non planifiée que l'on rencontre dans cette activité. C'est l'ajustement nécessaire quand une pièce est diagnostiquée comme défectueuse (manque de matériel, brûlure de la pièce...). C'est une des situations de travail pour laquelle l'expert manque souvent de temps pour assurer en même temps les ajustements nécessaires et la formation du novice. C'est aussi une situation, où l'expert, après des années d'expertise, peut transmettre des savoirs tacites au novice.

A l'issue des séquences les personnes ont été rencontrées individuellement au cours de 2 entretiens. Le premier entretien se situait juste après la première séquence filmée et visait à recueillir leur feed-back sur ce qui c'était passé au cours de la séance. Le deuxième se situait à la fin des trois séquences et portait sur leurs perceptions de la transmission en mode compagnonnage dans les situations vécues.

Modes pédagogiques rencontrés

Le choix de la manière de transmettre le savoir est laissé à l'expert. L'entreprise n'intervient pas dans le processus

Mode démonstratif

Les séquences vidéo montrent l'utilisation du mode démonstratif comme le mode privilégié du compagnon. L'expert montre au novice comment réaliser chacune des tâches en les faisant devant lui et en lui expliquant ce qu'il fait. Au cours de la séquence l'expert reformule régulièrement les étapes. Les trois séquences nous ont montré cette étape, elles sont présentées ci-après.

Nous pensons que le choix de cette méthode est en grande partie lié au type d'activité de production. C'est une activité complexe, qui demande la prise en compte de nombreux paramètres et qui ne permet pas de mettre le novice directement en

situation de production autonome. Par ailleurs il est souligné tant par l'expert que par le novice que pour des raisons de sécurité et de protection du matériel et du novice, le passage à l'autonomie dans l'action, du novice, demande qu'il ait intégré tant le fonctionnement des machines que les précautions à prendre.

Séquence n° 1 : l'injection

Étape 1 : présentation de l'objet de la séance par l'expert

Dans cette étape l'expert présente au novice ce sur quoi va porter la séquence et comment cela va se dérouler..

Étape 2 : Réalisation de l'opération par l'expert et participation du novice

Dans cette étape l'expert montre au novice les différentes opérations qui vont permettre de mettre en fabrication automatique les pièces fabriquées sur une machine. Les opérations sont abordées les unes après les autres par l'expert qui en réalise la plus grande partie en faisant intervenir sur certaines tâches le novice. Au cours de cette étape l'expert dit quoi faire, comment le faire et pourquoi on le fait ainsi.

A l'issue, le novice connaîtra la procédure à suivre et les points importants à valider pour réaliser la production des pièces sur cette machine.

Nous n'avons pas de données sur la suite de l'apprentissage. Nous savons juste, que compte tenu du prix et de la complexité des machines utilisées, le novice ne sera laissé seul aux commandes des machines que progressivement. La réalisation autonome des différentes tâches prendra trois mois.

Mode 2 : vérification des pièces

Étape 1 : présentation de l'objet de la séance par l'expert

Nous retrouvons ici la même étape que précédemment. L'expert explique qu'ils vont vérifier les pièces, comment porter le diagnostic et comment on compte les pièces.

Étape 2 : Réalisation de la tâche par l'expert sous l'observation du novice.

Dans cette étape l'expert montre en la réalisant en quoi consiste la vérification des pièces et comment les compter. En même temps qu'il lui montre, l'expert lui explique les différentes étapes et les différentes situations que l'on peut rencontrer dans cette tâche.

Mode 3 : le diagnostic

Étape 1 : présentation de l'objet de la séance par l'expert

Dans cette étape, l'expert présente le travail qu'il fera réaliser au novice : le diagnostic d'une pièce défectueuse et l'ajustement de la machine en conséquence. Dans cette activité, l'ajustement est une opération fréquente et la complexité de la tâche est de parvenir à diagnostiquer ce qu'il faut ajuster. C'est dans cette situation que l'expérience est particulièrement importante et donc un domaine important de la transmission des savoirs tacites.

Étape 2 : réalisation des tâches par l'expert sous l'observation du novice.

Au cours de la séance l'expert va montrer comment réaliser ce diagnostic et comment ensuite ajuster et remettre en production automatique la machine.

Déroulement pédagogique des séquences de formation

Démarche pédagogique mise en œuvre

Dans les séquences filmées et suite aux entretiens il ressort que la démarche pédagogique mise en œuvre se fait en trois étapes :

Étape 1 : Présentation

Étape 2 : Démonstration

Étape 3 : Expérimentation

Les séquences vidéo ont porté essentiellement sur les étapes 1 et 2.

Lors de la première étape l'expert explique au novice le fonctionnement d'un équipement, d'un procédé,... afin qu'il se fasse une représentation de celui-ci. Dans les séquences filmées on retrouve cette étape. L'objectif visé est la connaissance :

- de l'équipement de l'entreprise, des procédés,... en termes de vocabulaire professionnel (chaque entreprise a son propre vocabulaire dont la connaissance est indispensable pour la réalisation des activités),
- des procédures, (les procédures mises en œuvre dans l'entreprise n'ont pas fait l'objet d'une formalisation et donc chaque expert forme à sa manière).

Présentation de l'objectif de la séquence

Au cours des trois séquences filmées nous avons repéré que les objectifs en termes d'acquisition pour le novice à l'issue de la séance étaient à chaque fois cités. Par exemple, dans la séquence n°1 l'expert dit au novice que la séquence concerne la mise en production de l'injection.

L'évaluation des prérequis

Lors du visionnement des vidéos nous n'avons pas identifié de moment consacré par l'expert à l'évaluation du niveau du novice.

La notion de prérequis n'est pas abordée de façon explicite par l'expert lors des entretiens.

Il semble cependant à travers les commentaires du novice et de l'expert et de la pratique de l'expert qu'il va évaluer de manière automatique le niveau du novice et que cette évaluation va avoir un impact sur le mode de transmission. Il s'adapte en fonction de la personne qu'il forme et ajuste ses explications au niveau du novice. Ainsi dans les séquences l'expert utilise des termes techniques qui demandent un certain niveau de prérequis. Nous pensons que le novice en dispose grâce à sa formation technique théorique et sa présence depuis environ 10 jours sur les postes de travail. Il s'est familiarisé avec le langage professionnel de l'entreprise. En effet, le novice nous a précisé que certains termes appris lors de sa formation ne sont pas les mêmes que ceux utilisés sur le « plancher ». Cette période de formation avec l'expert est vécue comme une période d'appropriation du langage professionnel et des procédures de l'entreprise.

Une fois de plus nous avons pu constater que les prérequis sont identifiés par les experts eux-mêmes, l'entreprise ne leur donne pas de support. C'est donc sur les

capacités de l'expert à la fois dans son domaine d'expertise, dans son analyse de son activité mais également dans sa capacité à évaluer le novice que repose la responsabilité de déceler le niveau du novice.

L'évaluation au cours des séances

Lors du visionnement des vidéos il est apparu que l'évaluation du niveau de compréhension du novice se fait par le questionnement. Ce questionnement valide s'il a ou non compris. Lors du questionnement, l'expert évalue peu ce que le novice a compris. Il nous semble suite aux entretiens et à l'observation des séquences que l'évaluation de l'expert porte sur ce que met en œuvre le novice. Cette vérification dans l'action permet à l'expert de savoir dans quelle mesure le novice a compris et intégré les savoirs transmis. C'est au fur et à mesure, et au cours de l'étape de supervision que celle-ci se passe et permet à l'expert d'apporter les corrections nécessaires pour garantir le niveau d'exécution du novice.

d. Processus pédagogique

Nous avons tenté à travers les différents interviews de formaliser le déroulé de la transmission dans le cadre de ce secteur d'activité :

- Première étape : formation technique théorique
Cette étape concerne l'introduction au secteur dans lequel la personne va travailler. L'objectif est de familiariser le novice avec son environnement de travail, la terminologie professionnelle utilisée dans son secteur ainsi que la connaissance des produits.
- Deuxième étape : développer la connaissance des pièces
Il semble important, compte tenu de l'activité au poste de travail, que le novice acquiert une représentation de ce que l'entreprise considère comme une pièce « correcte ». Ce prérequis semble indispensable pour aborder les autres étapes de la formation au métier. Le novice va donc passer un certain temps au poste qui permet de vérifier les pièces produites dans l'atelier afin de connaître les pièces.
- Troisième étape : formation au poste de travail
C'est la formation du novice aux différentes tâches de son poste de travail par trois experts de son secteur. Ceux-ci, lui permettent d'être formé sur les différents quart de travail. Au cours de cette période le novice est en apprentissage.
- Quatrième étape : entrée en production autonome du novice
La période de formation s'achève. C'est la fin de l'accompagnement officiel du novice par un expert. Toutefois il est mentionné qu'il faut 3 ans pour maîtriser ce poste de travail. Le compagnonnage se poursuivra mais de manière informelle et sporadique en fonction des affinités qui se seront créées. Dans cette étape nous pensons que ce sont les experts et les anciens novices qui se choisissent ; ce n'est plus l'entreprise qui choisit les dyades.

e. Les stratégies de transfert des compagnons

Les niveaux pédagogiques des stratégies de transfert

Dans l'entreprise le compagnon est à même d'utiliser les deux premiers niveaux pédagogiques des stratégies de transfert en fonction de la situation de transmission. Dans ce que nous avons observé, certaines stratégies sont peu mises en œuvre, telles que faire le lien avec ce que l'on connaît déjà, organiser des simulations.... Nous pensons que certaines des stratégies que nous avons mentionnées, sont utilisées par des compagnons qui ont suivi des formations de formateur ou qui ont été sensibilisés aux méthodes andragogiques. Le fait que l'expert de l'entreprise n'ait pas reçu d'informations ou de formations en andragogie pourrait expliquer qu'il ne soit pas familier avec celles-ci. Il se peut également que nous n'ayons pas eu l'occasion de les repérer du fait que l'observation n'ait porté que sur une dyade.

AXE 4 : RECONNAISSANCE ET ÉVALUATION

a. Système de reconnaissance

Reconnaissance du compagnonnage

- Le compagnonnage comme mode de formation est intégré au plan de formation de l'entreprise. Il représente :
 - 60 à 70 % de l'ensemble des formations délivrées dans l'entreprise. Les autres volets de formation dans l'entreprise concernent, la formation des cadres et professionnels hors production, la formation en informatique et la formation dans le domaine de la sécurité et de la santé.
 - 90 % de la formation délivrée dans les services de production.
 - Il est comptabilisé dans le cadre de la loi 90. Son importance pour l'entreprise a été matérialisée par la formalisation du processus de compagnonnage dans le cadre d'une convention.
- Le compagnonnage fait officiellement partie de la culture de l'entreprise qui y recourt de façon massive pour la formation dans les secteurs de production de l'entreprise.

Reconnaissance des compagnons

- L'activité réalisée par les compagnons est reconnue officiellement. Ils sont désignés par les termes compagnons et s'inscrivent dans une démarche d'accompagnement officielle d'un novice.
- La reconnaissance est de l'ordre de la valorisation professionnelle des experts par leur pair et leur hiérarchie. Être choisi pour être compagnon signifie une reconnaissance de son expertise, de ses capacités à transmettre et de la reconnaissance effective des pairs.

Reconnaissance des acquis

Les acquis sont reconnus de manière informelle dans l'entreprise.

b. Processus d'évaluation

Évaluation des compagnons

Aucun type d'évaluation n'a été spécifié.

Évaluation des acquis du novice

Il n'existe pas dans l'entreprise une validation formelle des acquis du novice. C'est la confirmation au poste de travail qui de manière implicite valide qu'il a atteint le niveau requis. L'expert n'est pas tenu responsable des résultats du novice. C'est un constat à double tranchant, il n'est ni récompensé ni sanctionné quelque soit le résultat final. Le fait de lui redonner un novice en formation semble la manière qu'a l'entreprise de lui donner un retour.

Cette évaluation se fait de l'expert vers le novice. C'est au cours de l'étape de supervision que celle-ci se passe et permet également à l'expert d'intervenir s'il repère que l'acquisition n'est pas satisfaisante.

Néanmoins, il semble comme dans les autres entreprises que l'autonomie du novice dans sa tâche, sa capacité à faire face aux dysfonctionnements reste des indicateurs pertinents du niveau d'acquisition de la tâche par le novice.

Évaluation – suivi du dispositif

Le suivi de l'accompagnement du processus de compagnonnage est structuré dans le secteur de l'entreprise concerné par l'étude. Il comprend :

- Une évaluation hebdomadaire

Chaque semaine l'expert et le novice doivent remplir un document qui permet d'évaluer la progression du novice et de s'assurer que le processus se passe sans encombre. Afin de s'assurer que le document est rempli, le superviseur organise des rencontres brèves sur ce thème. Cette démarche a été mise en place car ils se sont rendu compte que ces documents n'étaient remplis que toutes les deux ou trois semaines autrement.

- Une évaluation de la progression.

Il a été souligné par nos interlocuteurs que cette évaluation devait porter sur la progression et non sur le niveau de compétence atteint par le novice. L'expert, est le pair du novice au niveau du statut d'emploi et ne souhaitait pas tenir un rôle d'évaluateur, rôle qui appartient à la hiérarchie. Cela souligne l'aspect égalitaire dans la relation entre expert et novice qui est une relation entre pair. Cependant, cette évaluation est prise en compte par la hiérarchie pour évaluer la pertinence de confirmer le novice au poste de travail.

- Gestion des difficultés

En cas de difficultés rencontrées lors du processus comme par exemple des problèmes de personnalité entre le novice et l'expert ou une stagnation du novice, la responsable formation organise une rencontre avec les intéressés afin de mettre en place les actions correctives. Par exemple changer la composition de la dyade, changer le novice de service...

Tableau Entreprise B

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
<p>1.1 Objectifs de la transmission des savoirs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permettre aux employés d’acquérir et de maintenir les savoirs utiles dans l’exercice de leur fonction et la gestion des compétences par le développement de la polyvalence des employés de production (acquérir les compétences liées au poste de travail, développer la mobilité des salariés, perfectionner les compétences, capitaliser les savoirs dans l’entreprise) 	<p>2.1 Programme de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de programme de formation formalisé pour l’ensemble de l’entreprise. Cependant dans le secteur étudié, un programme d’apprentissage en mode compagnonnage a commencé à être formalisé – il décrit ce que le novice doit avoir acquis à la fin de la formation, mais il n’est pas planifié dans le temps et ne fait pas l’objet de séances prédéterminées 	<p>3.1 Rôles et fonctions du compagnon</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Socialisation et insertion ▪ Transmission des savoirs ▪ Évaluation 	<p>4.1 Système de reconnaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le compagnonnage est intégré au plan de formation de l’entreprise ▪ Il fait officiellement partie de la culture de l’entreprise qui y recourt de façon massive pour la formation dans les secteurs de production de l’entreprise ▪ L’activité réalisée par les compagnons est reconnue officiellement – ils sont désignés par les termes compagnons et s’inscrivent dans une démarche d’accompagnement officielle d’un novice ▪ la reconnaissance est de l’ordre de la valorisation professionnelle des experts par leurs pairs et la hiérarchie – reconnaissance de son expertise, de ses capacités à transmettre et de la reconnaissance effective des pairs ▪ les acquis sont reconnus de façon informelle dans l’entreprise
<p>1.2 Moyens matériels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L’activité de formation se réalise conjointement à l’activité de production – pas de moyens spécifiques tels une salle ou du temps pour réaliser sa tâche de transmission. ▪ Chaque secteur dispose de bornes consultables sur les 	<p>2.2 Durée de l’accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Varie en fonction des postes et du niveau du novice – dans le cas rencontré durée d’environ 3 mois 	<p>3.2 Processus de sélection du compagnon</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L’entreprise ne peut pas toujours choisir parmi plusieurs ressources celles qui vont avoir un rôle de compagnon formateur ▪ Sélection réalisée par les superviseurs ▪ Les experts ont plusieurs années d’expérience pour le 	<p>4.2 Évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour le compagnon : aucun type spécifié ▪ Pas de validation formelle des acquis du novice - la confirmation au poste de travail valide de façon implicite que le novice a atteint le niveau requis ▪ Le suivi de l’accompagnement du

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
<p>lieux de production, au niveau de chaque équipement et de documents utilisés dans le cadre de l'exercice de l'activité de travail (ex. manuels des fabricants)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucune formation de formateur 		<p>poste pour lequel ils forment le novice – le critère principal de choix est l'aptitude du travailleur expérimenté et ses qualités relationnelles – l'entreprise préfère choisir un travailleur moins expert techniquement mais ayant le goût de transmettre et qui se sent à l'aise de le faire</p>	<p>processus de compagnonnage est structuré dans le secteur de l'entreprise étudié (évaluation hebdomadaire, évaluation de la progression, gestion des difficultés)</p>
<p>1.3 Moyens financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comptabilisée dans le cadre de la loi 90 	<p>2.3 Lieu de réalisation de l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exclusivement au poste de travail et en cours de production 	<p>3.3 Modes pédagogiques rencontrés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mode démonstratif 	
<p>1.4 Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compagnons : les employés qui forment d'autres employés ▪ Novices : les employés qui reçoivent la formation ▪ Responsable de la formation : gère le compagnonnage dans l'entreprise ▪ Superviseurs de chaque secteur : organise le compagnonnage dans son secteur 	<p>2.4 Supports pédagogiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un référentiel des savoirs liés au travail qui doivent être transmis ▪ Un support de suivi de la progression du novice et des savoirs transmis 	<p>3.4 Processus pédagogique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déroulé de la formation au poste de travail : formation technique théorique, développer la connaissance des pièces, formation au poste de travail, entrée en production autonome du novice 	
<p>1.5 Profil des novices</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouveau dans l'entreprise et débute au poste de travail 			
<p>1.6 Composition des dyades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un novice et un expert ▪ Les dyades sont décidées par la hiérarchie 			

5.3/ LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DANS L'ENTREPRISE C

5.3.1/ LE COMPAGNONNAGE DANS LES SECTEURS DE PRODUCTION IMPLIQUÉS

Notre recherche nous a permis d'appréhender le compagnonnage au sein d'une l'entreprise dans le secteur production/maintenance. Nous avons étudié les dispositifs mis en place dans l'entreprise et la manière dont le compagnonnage se réalise concrètement. Nous vous présentons dans cette partie, le compagnonnage dans l'entreprise C à partir de nos observations. Nous nous appuyons sur les données issues de notre intervention à savoir : des séances de formation entre deux experts et deux novices et sur des entretiens menés auprès de ces experts, de ces novices ainsi que de trois personnes des ressources humaines. Les données ne se veulent pas représentatives de l'ensemble des pratiques de l'entreprise.

Les séances de formation entre compagnon (expert) et apprenti (novice) ont été filmées. Cela nous a permis de pouvoir identifier un certain nombre de pratiques dans ce mode de formation par compagnonnage.

À partir de nos observations, le compagnonnage est structuré dans cette entreprise, notamment la formation au poste de travail dans les secteurs concernés par la recherche. Cette structuration s'est faite au cours du temps et se poursuit, la transmission des savoirs et le développement professionnel font partie de la culture de l'entreprise.

Types de dispositifs d'activités de partage des savoirs identifiés

Dans l'entreprise plusieurs dispositifs de transmission par compagnonnage ont été mis en œuvre.

- *Le compagnonnage sur l'entraînement à la tâche*
Ce dispositif vise à la formation d'un novice par un pair expérimenté. Ce dispositif a été formalisé dans deux secteurs de production de l'entreprise : le secteur entretien et fabrication. Dans les autres secteurs, le compagnonnage est moins structuré. Au cours de sa période de formation, le novice alterne entre des périodes consacrées exclusivement à la formation et d'autres consacrées à la production qui lui permettent de mettre en œuvre les savoirs acquis. En effet cette formation se situe en cours de production et l'expert n'est donc pas disponible à plein temps puisque lui-même doit réaliser son travail de production.
- *Le parrainage*
L'objectif est d'accompagner les apprenants à l'issue de la période de formation pour s'assurer que les connaissances, les outils acquis lors des formations sont mis en œuvre et intégrés dans l'activité de travail. Dans ce cadre le rôle du tuteur est d'accompagner la personne dans l'appropriation et la mise en œuvre des savoirs nouvellement acquis. Cette modalité fait appel à la notion de coaching.

- *Le groupe de relève*
Face aux départs de personnes détenant des connaissances critiques un groupe a été formé visant à identifier ces connaissances. L'entreprise est en train de réfléchir à la mise en œuvre du transfert de ces connaissances afin de les conserver au sein de l'entreprise.
- *Les équipes de compétence*
Dans ces équipes les experts sont amenés à se rencontrer une fois par mois pour mettre en commun leur expertise dans un objectif d'amélioration continue des compétences.

Participation des experts à la conception des programmes de formation :

Les programmes sont de plus en plus conçus à l'interne, en réponse aux besoins identifiés. Pour élaborer ces programmes l'entreprise fait appel aux ressources internes. Par exemple, pour réaliser le programme de formation en informatique des techniciens d'entretien, la participation du groupe de support informatique a été requise. Ce mouvement se fait sentir dans les différents secteurs de l'entreprise. Certaines formations telles que les statistiques auparavant données à l'externe sont maintenant prises en charge en interne par l'entreprise. En général pour réaliser un programme de formation l'entreprise adopte une démarche en plusieurs étapes :

- Analyse des besoins et vérification de la pertinence de mettre en place un programme
- Constitution d'un groupe de professionnels compétents pour bâtir ce programme
- Test du programme auprès d'un groupe test
- Validation et finalisation du programme

Réalisation des formations par les personnes à l'interne :

Les actions de formation sont réalisées de plus en plus à l'interne et par des personnes de l'entreprise. Ces formations sont données soit par petits groupes soit par dyade. Les formations en dyade représentent environ 75% de l'ensemble des actions de formation.

Les domaines de partage des savoirs

Le compagnonnage intervient dans l'entreprise dans les différents domaines de partage des savoirs :

Niveau 1 : formalisation des savoirs

Cela vise l'identification des savoirs afin de les transmettre puis de les formaliser en vue de cette transmission. Nous verrons plus loin que des groupes de professionnels sont impliqués dans la création de programme de formation.

Niveau 2 : transmission des connaissances

Cela désigne les actions mises en œuvre au sein de l'entreprise afin de transmettre les savoirs formalisés. Plusieurs pratiques existent comme la formation au poste de travail, les communautés de pratique, le coaching....

Niveau 3 : transfert d'expertise

Cela concerne les actions mises en oeuvre pour s'assurer de l'intégration des savoirs transmis dans les pratiques. L'entreprise est en train de mettre en place un dispositif à cet effet.

Niveau 4 : gestion des connaissances

L'entreprise est en train de se doter des moyens pour capitaliser les savoirs détenus par les membres de l'entreprise, par exemple avec le groupe de relève.

Notre intervention a concerné plus spécifiquement la transmission des savoirs dans le cadre de la formation au poste de travail.

5.3.2/ LA FORMATION AU POSTE DE TRAVAIL

Dans l'entreprise le dispositif de formation au poste de travail est très structuré dans les secteurs concernés par notre étude. Il est reconnu et valorisé par l'entreprise à travers différentes dispositions comme par exemple, la formation des compagnons, la prise en compte de ce rôle dans les systèmes de promotion... Nos interlocuteurs ont souligné l'intérêt de la structuration de ce dispositif notamment en nommant les avantages suivants :

- Réduction du temps d'entraînement à la tâche
Selon les personnes rencontrées la mise en place d'un dispositif structuré se traduit par une baisse du temps nécessaire à une personne sur un nouveau poste de travail pour devenir opérationnelle
- Amélioration des relations de travail et du climat de travail
Selon une personne rencontrée en entrevue, cela permet de développer le travail d'équipe. Notamment, le fait que les personnes ne se choisissent pas lors de la composition de la dyade permet de développer une facilité à travailler avec d'autres personnes. Les gens se respectent plus, cela se ressent notamment au niveau de la baisse des conflits de travail et crée un esprit communautaire dans l'entreprise.
- Développement des valeurs de l'entreprise
Dans ce mode les valeurs véhiculées par le travail sont transmises de manière fluide au nouvel employé.
- Facilitation du transfert des apprentissages
Après la formation le recours aux expérimentés par les novices se fait de manière naturelle et les expérimentés auront tendance à effectuer de manière informelle le suivi des novices dans leur activité de travail. Le transfert s'en trouve d'autant plus accéléré.
- Formation aux spécificités de l'entreprise
Au cours de cette formation les personnes vont être formées aux spécificités techniques, technologiques et à la culture de l'entreprise.

AXE 1 : DISPOSITIF DE TRANSMISSION DES SAVOIRS AU POSTE DE TRAVAIL

a. Objectifs de la transmission des savoirs par la formation au poste de travail

L'entreprise poursuit différents objectifs au travers du compagnonnage :

- Professionnaliser ses employés
- Mettre en place une politique de gestion des compétences
- Développer une stratégie de gestion des savoirs.

Ces objectifs sont apparus progressivement. Le développement des compétences est inclus dans le cadre stratégique de l'entreprise depuis très longtemps.

Ainsi ce dispositif vise à :

- Acquérir les compétences liées à un poste de travail
Toute personne nouvelle dans le secteur production et entretien doit passer une certification à la tâche. Il existe 6 secteurs avec ses propres modalités en terme de plan de formation. Le parcours de formation nommé formation en situation de travail comprend des temps de formation en cours, des temps d'auto-apprentissage et des temps d'entraînement à la tâche, que nous nommons formation au poste de travail.
- Développer la mobilité des salariés.
L'entreprise a mis en place un dispositif nommé 3-10, qui permet à la personne de changer trois fois de poste. Ainsi, par exemple, une personne peut-être technicien et plus tard entrer au service formation. Cette situation permet aux personnes à la fois de développer des compétences supplémentaires et de diversifier leur parcours professionnel au sein de l'entreprise. Cette pratique rejoint les pratiques de gestion des ressources humaines visant à la rétention du personnel.
- Perfectionner les compétences
- Capitaliser les savoirs dans l'entreprise
- Il existe une forte rotation du personnel sur les postes de production et par ailleurs l'entreprise est soumise à un processus de certification très strict ce qui lui demande de pouvoir former de manière régulière des nouveaux au poste de travail et à un niveau qui leur permette de garantir la qualité de production. Ces contraintes ont amené l'entreprise à mettre en place un dispositif de formation en situation de travail très structuré et cela depuis un certain temps.

Situations de recours à la formation au poste de travail

L'entreprise a recours à ce mode de formation dans différents type de situation de travail :

- La maîtrise du poste de travail
- Le perfectionnement
- L'intégration dans l'entreprise
- L'intégration de nouvelles procédures et technologies
- L'adaptation aux changements organisationnels

b. Moyens matériels

- Chaque secteur dispose :
 - d'une classe de formation. Une partie de la formation donnée par le compagnon se déroule en dehors du poste de travail. C'est la seule entreprise où nous avons rencontré cette modalité.
 - de document papier, vidéo, électroniques, disponible par intranet. Ils sont consultables sur des terminaux situés dans la classe ou sur les lieux de production. Pendant leur activité de travail, un temps est donné aux employés pour y accéder. L'électronique est perçue comme un moyen complémentaire pour l'entreprise mais plusieurs facteurs limitent l'utilisation du e-learning. Ils sont liés aux économies d'échelles (quand cela devient-il rentable de passer en mode e-learning), et dans le secteur production les procédés et les équipements changent souvent ce qui demanderait une maintenance des logiciels, trop lourde à mettre en œuvre. L'entreprise cependant continue à rencontrer des acteurs du e-learning pour se tenir au courant des nouveautés.
- Formation de formateur
Ces formations sont réalisées à l'interne dans l'entreprise et ce depuis plusieurs années et plusieurs fois par année. Ainsi tout compagnon est formé à l'approche andragogique. Ceci c'est fait avec l'objectif d'outiller les compagnons afin de leur permettre de perfectionner leur pratiques de transmission des savoirs.

c. Les moyens financiers

La formation dans l'entreprise représente 6 à 7 % de la masse salariale. La formation au poste de travail pourrait être comptabilisée dans le cadre de la loi 90. L'entreprise atteint facilement les 2 %. Cependant l'administratif à mettre en place pour comptabiliser les activités de formation dans le cadre de la loi est trop important. Ceci dissuade l'entreprise de la comptabiliser.

d. Les acteurs du compagnonnage et leurs caractéristiques

Les différents acteurs

- Les compagnons – formateurs :
Il existe deux types de formateur dans le secteur production :
 - Le formateur spécialiste qui a un rôle à jouer dans la mise en place du plan de formation et des supports de formation, leur mise à jour, ... Le formateur spécialiste est le coordinateur par unité d'affaire et gère plusieurs compagnons formateurs dans son unité.
 - Le formateur- transmetteur : dans l'entreprise celui-ci est appelé parrain. Il assure les actions de formation et l'évaluation du novice

Profil des novices

- Expérience dans l'entreprise : un des novices est nouveau dans l'entreprise, le deuxième était déjà dans l'entreprise et vient de changer de poste.
- Expérience du poste de travail : les novices débutent dans le poste.

- Perception du compagnonnage : de même que dans les autres entreprises l'apprentissage au poste de travail et guidé par un expert présent sur le lieu de travail est très apprécié. Pour eux il leur permet d'apprendre plus vite, de façon plus juste et de façon plus concrète.

Profil des compagnons

Les experts rencontrés ont choisi de transmettre leurs savoirs liés au travail et de former les novices.

Ce sont des opérationnels qui ont le même statut d'emploi que la personne qu'ils forment. Ils assurent sa période d'intégration à leur nouveau poste dans l'entreprise. Les responsables des ressources humaines ont souligné que le choix du parrain était rigoureux et que ce rôle était fort apprécié. Ce rôle leur procure un sentiment d'appartenance, une fierté d'être reconnu par la compagnie et leur donne également de la visibilité.

Ils ont l'expérience en tant que compagnon formateur. L'un a également une expérience en tant que novice dans un autre secteur de l'entreprise. Cette personne nous a mentionné que son expérience en tant que compagnon lui permet de se former plus rapidement en tant que novice et d'être plus pro-actif dans son apprentissage. Elle contribue également de façon naturelle à l'amélioration des supports pédagogiques.

Composition des dyades

Cette formation se réalise en dyade constituée par un novice et un expert. Le novice peut changer de formateur au cours de sa période de formation. Les dyades sont décidées par la hiérarchie.

Rôle et fonction des ressources humaines

Dans l'entreprise la mise en place du dispositif est sous le pilotage des personnes du service formation.

AXE 2 : CONTENU DE LA TRANSMISSION

a. Programme de formation

La formation est donnée de plus en plus par les employés avec la création à l'interne de programmes de formation, comme le programme en informatique pour le personnel du service d'entretien conçu en collaboration avec le groupe de support informatique.

La tendance dans cette entreprise est la prise en charge par l'interne des différents aspects de la formation. Cette prise en charge se retrouve à différents niveaux :

Le transfert des connaissances :

L'entreprise est en train de tester une nouvelle formule qui consiste à aller plus loin que de dispenser la formation et qui vise à accompagner le transfert des connaissances à l'issue de la formation. Jusqu'à présent et comme dans d'autres entreprises, à la fin de la période officielle de formation par compagnonnage, l'accompagnement du novice se fait en général de façon informelle. Ce suivi est

réalisé soit par l'expert qui lui a tenu lieu de compagnon lors de la période de formation ou soit par une autre personne expérimentée et souvent à la demande du novice. L'entreprise met en place un dispositif formel d'accompagnement dans lequel le novice sera suivi par une personne attitrée lors de cette phase d'intégration afin d'améliorer la qualité du transfert.

b. Durée de l'accompagnement pour la transmission

La durée de l'accompagnement varie entre 3 semaines et 6 semaines jusqu'à 2 mois pour certains équipements.

c. Lieu de réalisation de l'activité de transmission

L'activité de transmission se déroulait dans deux espaces ; au poste de travail et également dans des salles aménagées à cet effet. Ainsi le novice bénéficie de formations à la fois à son poste de travail et en cours de production et dans une salle en dehors de la production. C'est la seule entreprise dans laquelle nous avons identifié cette modalité.

d. Les supports pédagogiques

- Les outils mis à la disposition du formateur
Les formateurs disposent d'un guide de formation. Celui-ci a été réalisé en interne par les personnes qui forment. Il comprend des séances de formation, leur déroulé, le contenu. Les formateurs s'appuient sur ce guide pour délivrer la formation. Deux utilisations sont apparues de ce guide. La première consiste à utiliser le guide comme le plan de la formation, le formateur suit le déroulé. En cas de changement de formateur cela permet à celui qui reprend la formation de savoir où la reprendre et de s'assurer qu le novice aura bien reçu la formation en totalité. La seconde utilisation est celle de prendre le guide comme support de la formation qui indique ce qui doit avoir été fait. Dans cette situation le formateur délivre les connaissances dans l'ordre qui lui semble le plus pertinent dans un contexte donné.
- Les outils mis à la disposition du novice
Un guide leur est fourni également comme support de formation. C'est un document dont l'usage n'est pas circonscrit à la formation. Le novice peut s'y référer à tout moment au cours de son activité.

AXE 3 : PROCESSUS DE TRANSMISSION

a. Rôle et fonction des compagnons

Dans l'entreprise les compagnons ont un rôle dans les fonctions suivantes:

- Socialisation et insertion
- Transmission
- Évaluation
- Accompagnement post formation pour assurer le transfert.

- Participation à la constitution du référentiel de tâche du poste de travail et/ou des référentiels de procédures et/ou du manuel de formation en partenariat avec les RH.
- La formalisation des divers référentiels et documents.
- Partage des « bonnes pratiques »

b. Processus de sélection du compagnon

Degré de liberté de choix

L'entreprise a un degré de liberté 1 ; c'est-à-dire que l'entreprise peut choisir parmi plusieurs ressources celles qui vont avoir un rôle de compagnon formateur. La sélection est réalisée par les ressources humaines. Les experts ont plusieurs années d'expérience sur le poste pour lequel ils forment le novice. C'est un des critères qui intervient dans le choix de l'expert en tant que formateur.

Organisation des critères

Dans l'entreprise le critère principal de choix est l'aptitude pédagogique du travailleur expérimenté. Ses qualités relationnelles sont aussi prises en compte. L'entreprise préfère choisir un travailleur moins expert techniquement mais ayant le goût de transmettre et qui se sent à l'aise.

c. Modes pédagogiques

Présentation des séquences filmées

Pour chaque tâche une séance de transmission des savoirs professionnels a été filmée entre l'expert et le novice. Chacune de ces séances s'est déroulée sur environ 10 minutes. Dans cette entreprise les formations filmées ne se sont pas déroulées sur le poste de travail. Elles se sont tenues dans des locaux de l'entreprise aménagés à cet effet. Elles portent sur une partie du processus de transmission et non sur le processus au complet.

Séquence n°1 : présentation d'un équipement

Au cours de cette séquence l'expert présente un équipement au novice. Il fait une présentation générale de cet équipement, de sa composition de ses fonctions en s'appuyant sur le guide de formation. L'objectif de transmission est l'acquisition par le novice des noms, du vocabulaire lié à l'utilisation de cet équipement, connaissances qui lui seront nécessaires pour réaliser son activité.

Séquence n°2 : présentation d'une partie spécifique de l'équipement

La séquence filmée porte sur l'approfondissement d'une partie de l'équipement. Ses composants, son fonctionnement.

Séquence n°3 : formation sur un procédé

Dans cette séquence l'expert explique un procédé à un novice avant que celui-ci le mette en œuvre. La formation au procédé se fait en plusieurs étapes : présentation du procédé, expérimentation du procédé.

A l'issue des séquences les personnes ont été rencontrées individuellement au cours de 2 entretiens. Le premier entretien se situait juste après la première séquence filmée et visait à recueillir leur feed-back sur ce qui c'était passé au cours de la séance. Le deuxième se situait à la fin des trois séquences et portait plus sur leur perception de la transmission en mode compagnonnage dans les situations vécues.

Le traitement de ces données nous a permis d'identifier différents mode de transmission dans le mode compagnonnage et d'aborder les dimensions pédagogiques du mode de transmission par compagnonnage.

Modes pédagogiques rencontrés

Mode magistral

Deux séquences vidéo montrent l'utilisation du mode magistral lors de la présentation de l'équipement. Elles sont présentées ci-après.

Séquences 1 et 2 : présentation d'un équipement

Étape 1 : présentation de l'objet de la séance par l'expert

Dans cette étape, l'expert présente au novice ce sur quoi va porter la séquence. Il explicite la manière dont il va procéder, il présente le support de formation. Il ne mentionne pas ce que le novice sera capable de faire à l'issue de la formation.

Étape 2 : *Présentation de l'équipement par l'expert*

Dans cette étape l'expert en s'appuyant sur le guide de formation explique le fonctionnement général de l'équipement, présente différentes parties de l'équipement. Il procède du général au particulier. L'expert explique, le novice écoute, observe, pose des questions, note sur son support de formation. L'expert répond aux questions. Son discours est clair, structuré, il suit un plan, il sait quels points sont à aborder, quelles connaissances sont à transmettre ce qui lui permet d'adapter sa présentation en fonction de la situation (questions ou remarques du novice, niveau du novice...). Les remarques ou les questions sont des opportunités pour approfondir, formaliser des savoirs tacites. C'est dans cette interaction que les savoirs tacites du formateur se transmettent. La transmission des savoirs tacites se fait à partir d'une base fournie par une situation de travail et/ou une situation de formation. Par exemple, l'expert au moment où il donne un nom d'un équipement conseille au novice de le noter. S'il lui demande de le noter c'est que dans son expérience c'est un mot important à connaître car il est souvent utilisé et sa méconnaissance gênerait le novice. Ce n'est pas inscrit dans le manuel de formation de faire noter ce terme, cette formalisation de l'importance du terme émerge au cours de cet échange. Plusieurs fois au cours de la formation l'expert va insister sur un point plutôt que sur un autre, ou va développer un point en réponse aux questions ou remarques du novice. C'est au cours de ce type d'échanges qu'émergent et sont transmis les savoirs tacites. Ces savoirs tacites ont pu être repérés grâce aux séquences filmées car les experts ne sont pas conscients que ce sont des savoirs tacites.

Mode mixte : magistral puis démonstratif

Séquence 3 : formation sur un procédé de test de qualité des pièces

Étape 1 : présentation de l'objet de la séance par l'expert

L'expert dans cette situation présente l'objet de la séance.

Étape 2 : explication du procédé par l'expert. (Mode magistral)

Dans cette étape l'expert explique le procédé au novice en s'appuyant sur le module de formation, dont il suit le déroulé pour faire sa formation. Il utilise le dessin pour mieux faire comprendre le procédé au novice. Le discours est clair, structuré, l'expert procède par étape. Il explicite deux situations qui peuvent se présenter au cours du test et ce que le novice doit faire.

Étape 3 : démonstration d'une phase de la procédure. (Mode démonstratif)

À cette étape l'expert et le novice se sont rendus sur un poste de travail et l'expert fait une démonstration du test d'une pièce. L'expert réalise le test en expliquant au novice ce qu'il fait. Le novice observe, questionne.

Déroulement pédagogique des séquences de formation

Démarche pédagogique mise en œuvre

Dans les séquences filmées et suite aux entretiens il ressort que la démarche pédagogique mise en œuvre est partagée par les différentes dyades rencontrées dans l'entreprise.

Cette démarche se fait en quatre étapes :

Étape 1 : Présentation

Étape 2 : Démonstration

Étape 3 : Expérimentation

Étape 4 : Feed-back

Les séquences vidéo ont porté essentiellement sur l'étape 1.

Lors de la première étape l'expert explique au novice le fonctionnement d'un équipement, d'un procédé,... afin qu'il se fasse une représentation de celui-ci. Dans les séquences filmées on retrouve cette étape. L'objectif visé est la connaissance :

- de l'équipement de l'entreprise, des procédés... en termes de vocabulaire professionnel (chaque entreprise a son propre vocabulaire dont la connaissance est indispensable pour la réalisation des activités),
- des procédures, (les procédures mises en œuvre dans l'entreprise ont fait l'objet d'une formalisation dont le guide de formation est le support).

Cette transmission formalisée permet d'uniformiser les pratiques dans l'entreprise. La séquence vidéo sur la présentation d'un équipement est entièrement une séance dans laquelle l'expert présente l'équipement.

Présentation de l'objectif de la séquence

Au cours des trois séquences filmées nous avons repéré que les objectifs en termes d'acquisition pour le novice à l'issue de la séance n'étaient pas cités. Seul l'objet de l'activité de transmission l'était. Par exemple dans le premier cas l'expert dit au novice « on va faire la formation pour le XXX », dans le deuxième « on va voir une section bien importante » et dans le troisième « on va faire la formation sur un procédé ».

L'évaluation des prérequis

Lors du visionnement des vidéos nous n'avons pas identifié de moment consacré par l'expert à l'évaluation du niveau du novice. Par contre lors des entretiens, les experts ont mentionné qu'il était important pour eux de faire un point avec la personne, ils posent des questions comme : *Est-ce que tu es nouveau ? Depuis quand es-tu chez nous ? Qu'est-ce que tu as fait comme travail ou études avant ?...*

Cette connaissance préalable leur permet de valider implicitement la durée de la formation, et d'adapter la formation au niveau de la personne. Un exemple a été présenté par un expert : celui-ci a dû former une personne senior ayant peu d'expérience de travail; l'identification de cette situation lui a permis de prévoir que la formation durerait plus longtemps et qu'il lui faudrait commencer à partir des notions de base.

Une fois de plus nous avons pu constater que les prérequis sont identifiés par les experts eux-mêmes, l'entreprise ne leur donne pas de support. C'est donc sur les capacités de l'expert à la fois dans son domaine d'expertise, dans son analyse de son activité mais également dans sa capacité à évaluer le niveau du novice que repose la responsabilité de déceler le niveau du novice.

L'évaluation au cours des séances

Lors du visionnement des vidéos il est apparu que l'évaluation du niveau de compréhension du novice se fait par le questionnement. Ce questionnement est sur ce que la personne a compris et non sur le fait de savoir si elle a ou non compris. Une autre manière d'évaluer le niveau de compréhension est de faire faire un dessin par la personne, une démonstration.... Cette étape permet à l'expert de connaître le degré d'assimilation par le novice du contenu et d'adapter la transmission en fonction, de pouvoir revenir sur certains points, de re-expliquer, de re-montrer...d'aller plus ou moins rapidement, bref de faire la formation en fonction du novice et pas seulement en fonction du contenu à transmettre. Cette validation se fait donc au fur et à mesure de la formation. Cette pratique est plus ou moins développée chez les experts en fonction de la perception qu'ils ont de son utilité.

Dans le support de formation, des questionnaires permettent de valider l'acquisition du novice.

d. Processus pédagogique

Au début on attribue un parrain au nouveau. Il dispose du parcours que doit faire la personne pour être certifié. Ce parcours type, présenté sous forme de liste des points sur lesquels le novice doit être formé est disponible sur une base de donnée informatique et un support papier est donné aux parrains et aux novices. Le parrain effectuera un suivi informatique du parcours.

Cette formation se déroule sur une durée d'environ un mois.

- Première étape : accueil
Cette étape concerne l'introduction au secteur dans lequel la personne va travailler. L'objectif est de familiariser le novice avec son environnement de

travail, la terminologie professionnelle utilisée dans son secteur ainsi que la connaissance des produits.

- Deuxième étape
Formation du novice aux différentes tâches de son poste de travail par un expert de son secteur. Au cours de cette période le novice est en apprentissage.
- Troisième étape
La période de formation s'achève par une habilitation à la tâche. A partir de ce moment le novice n'est plus accompagné de façon officielle par un expert.

e. Les stratégies de transfert des compagnons

Les niveaux pédagogiques des stratégies de transfert

Dans l'entreprise les compagnons sont à même d'utiliser les trois niveaux pédagogiques des stratégies de transfert en fonction de la situation de transmission. Cela reflète que les experts ont acquis des connaissances pédagogiques qu'ils savent mettre en œuvre dans les situations de transmission. On peut donc dire, que les experts ont, dans cette entreprise, développé des compétences pédagogiques.

AXE 4 : RECONNAISSANCE ET ÉVALUATION

a. Système de reconnaissance

Reconnaissance du compagnonnage

- Le compagnonnage est intégré dans le plan de formation de l'entreprise
- Le compagnonnage fait officiellement partie de la culture de l'entreprise, qui lui donne une part très importante notamment en mettant des moyens pour développer les différents dispositifs de compagnonnage.

Reconnaissance des compagnons

- Les activités de formation réalisées tant par les formateurs spécialistes que par les autres sont décrites dans leur rôle et responsabilité. Il est inscrit dans les descriptifs de poste que cela fait partie du rôle de chacun d'être amené à former.
- Les formateurs spécialistes sont des personnes sélectionnées pour leur potentiel et ils peuvent être amenés, plus tard, à occuper des postes de direction.

Reconnaissance des acquis

Les acquis sont reconnus de manière formelle dans l'entreprise par le processus de certification. Dans le processus de certification le novice doit démontrer qu'il a lu, compris et que l'on peut observer concrètement son apprentissage. La certification intervient quand le novice et le formateur pense que le novice a atteint le niveau. C'est le formateur qui délivre la certification. Pour être certifié le novice va répondre à un questionnaire et souvent également résoudre un cas, par exemple le formateur simule un défaut et le novice doit expliciter comment il va faire face à cette situation.

b. Processus d'évaluation

Évaluation des compagnons

Aux termes de la période d'intégration du novice si le parrain n'a pas mené jusqu'au bout sa mission il ne sera pas renouvelé dans cette fonction.

Évaluation des novices

L'évaluation du novice est basée sur la certification. C'est le parrain qui certifie. Pour entrer la certification sur ordinateur il a au préalable évalué le novice. Elle porte sur l'ensemble des points figurants sur la liste et selon trois niveaux : il a fait, il a compris, il existe des manifestations observables des acquis.

Elle est réalisée à l'issue du temps de formation. Un des experts nous a expliqué qu'il réalisait cette habilitation quand le novice se sentait prêt et qu'il lui faisait faire une simulation au préalable.

L'autonomie du novice dans sa tâche, sa capacité à faire face aux dysfonctionnements restent des indicateurs pertinents du niveau d'acquisition de la tâche par le novice.

Évaluation – suivi du dispositif

Les modules de formation sont régulièrement mis à jour. Un formateur spécialiste est en charge de s'assurer du bon déroulement des activités de transmission et notamment des dyades.

Tableau : Entreprise C

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
1.1 Objectifs de la transmission des savoirs <ul style="list-style-type: none">▪ Permettre aux employés d'acquérir et de maintenir les savoirs utiles dans l'exercice de leur fonction, mettre en place une politique de gestion des compétences et développer une stratégie de gestion des savoirs (développer la mobilité des employés, perfectionner les compétences, capitaliser les savoirs dans l'entreprise)	2.1 Programme de formation <ul style="list-style-type: none">▪ La formation est donnée de plus en plus par les employés avec la création à l'interne de programmes de formation	3.1 Rôles et fonctions du compagnon <ul style="list-style-type: none">▪ Socialisation et insertion▪ Transmission▪ Évaluation▪ Accompagnement post formation pour assurer le transfert▪ Participation à la constitution du référentiel de tâches du poste de travail, de procédures, manuel de formation en partenariat avec les RH▪ Formalisation des divers référentiels et documents▪ Partage des « bonnes pratiques »	4.1 Système de reconnaissance <ul style="list-style-type: none">▪ Le compagnonnage est intégré au plan de formation de l'entreprise▪ Il fait officiellement partie de la culture de l'entreprise qui lui donne une part très importante notamment en mettant des moyens pour développer les différents dispositifs de compagnonnage▪ Les activités de formation réalisées tant par les formateurs spécialistes que par les autres sont décrites dans leurs rôles et responsabilités

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les formateurs spécialistes sont des personnes sélectionnées pour leur potentiel (postes de direction) ▪ Les acquis sont reconnus formellement par le processus de certification
<p>1.2 Moyens matériels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque secteur dispose : d'une classe de formation, de documents papier, vidéogrammes, documents électroniques disponibles sur l'Intranet de l'entreprise ▪ Formation de formateur 	<p>2.2 Durée de l'accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Varie entre 3 semaines et 6 mois pour certains équipements 	<p>3.2 Processus de sélection du compagnon</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise peut choisir parmi plusieurs ressources celles qui vont jouer le rôle de compagnon formateur. ▪ Sélection réalisée par les ressources humaines ▪ Les experts ont plusieurs années d'expérience sur le poste (un des critères de choix) ▪ Le critère principal est l'aptitude pédagogique de l'expert - ses qualités relationnelles sont aussi prises en compte. L'entreprise préfère choisir un travailleur moins expert techniquement mais qui a le goût de transmettre et se sent à l'aise 	<p>4.2 Évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation des compagnons : au terme de la période d'intégration du novice, si le parrain n'a pas mené jusqu'au bout sa mission, il ne sera pas renouvelé dans sa fonction ▪ Évaluation du novice : basée sur la certification. C'est le parrain qui certifie ▪ Suivi du dispositif : les modules de formation sont régulièrement mis à jour
<p>1.3 Moyens financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'administratif à mettre en place pour comptabiliser les activités de formation au poste de travail dans le cadre de la loi est trop important – cela dissuade l'entreprise de la comptabiliser 	<p>2.3 Lieu de réalisation de l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se déroule dans deux espaces : au poste de travail et également dans les salles aménagées à cet effet 	<p>3.3 Modes pédagogiques rencontrés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modes magistral, mixte (magistral puis démonstratif) 	
<p>1.4 Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compagnons : deux types de formateur – le formateur spécialiste (plan de formation, supports et mise à jour) et le formateur transmetteur qui est nommé parrain (assure les actions de formation et l'évaluation du 	<p>2.4 Supports pédagogiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outils mis à la disposition du formateur : guide de formation (réalisé à l'interne, séances, déroulé, contenu) ▪ Outils mis à la disposition du novice : un guide est également fourni comme support à la formation 	<p>3.4 Processus pédagogique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déroulé de la formation au poste de travail : accueil, formation du novice aux différentes tâches de son poste de travail par un expert de son secteur, habilitation à la tâche 	

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
novice) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Novices : ceux qui reçoivent la formation ▪ Services des ressources humaines : pilote la mise en place du dispositif 			
1.5 Profil des novices <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un est nouveau dans l'entreprise et l'autre était déjà dans l'entreprise, mais vient de changer de poste ▪ Les novices débutent dans le poste 			
1.6 Composition des dyades <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un novice et un expert ▪ Le novice peut changer de formateur au cours de sa période de formation ▪ Les dyades sont décidées par la hiérarchie 			

5.4/ LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DANS L'ENTREPRISE D

5.4.1/ LE COMPAGNONNAGE DANS LES SECTEURS DE PRODUCTION IMPLIQUÉS

Notre recherche nous a permis d'appréhender le compagnonnage au sein de l'entreprise dans le secteur production. Nous avons étudié les dispositifs mis en place dans l'entreprise et la manière dont le compagnonnage se réalise concrètement. Nous vous présentons dans cette partie, le compagnonnage dans l'entreprise D à partir de nos observations. Nous nous appuyons sur les données issues de notre intervention à savoir : des séances de formation entre expert et novice et sur des entretiens menés auprès de ces experts, ces novices ainsi que deux directeurs des ressources humaines. Les données ne se veulent pas représentatives de l'ensemble des pratiques de l'entreprise car elles ont porté sur une partie du processus de formation et sur trois dyades. Les séances de formation entre compagnon (expert) et apprenti (novice) ont été filmées. Cela nous a permis de pouvoir identifier un certain nombre de pratiques dans ce mode de formation par compagnonnage.

À partir de nos observations, le compagnonnage est structuré dans cette entreprise, notamment la formation au poste de travail dans les secteurs concernés par la recherche. Certains secteurs bénéficient d'une formalisation des procédures plus importante.

Le compagnonnage fait partie de la culture de l'entreprise ; la formation au poste de travail sur la tâche est essentiellement réalisé par ce mode de formation.

Types de dispositifs d'activités de partage des savoirs identifiés

Dans l'entreprise Nous avons identifié deux activités de partage des savoirs dans les secteurs observés.

- *Le programme de parrainage*

Le dispositif a été mis en place afin d'assurer l'intégration des nouveaux dans l'entreprise. Pendant 2 semaines un « parrain » va accompagner le nouveau. Ce parrain, est un professionnel du même secteur d'activité dont le statut d'emploi peut être différent.

Au cours de cette période le parrain va mener différentes actions auprès du novice :

- Présenter le nouveau territoire professionnel qu'est l'entreprise pour le novice. Trois domaines sont concernés par cette action :
 - la connaissance de l'environnement de travail (les lieux, les personnes et leur fonction, les services...),
 - l'organisation générale de l'entreprise
 - la connaissance de l'intranet pour ceux qui sont concernés par l'utilisation de cet outil.
 - Étudier les manuels de procédures
Le parrain va étudier avec le novice les manuels de procédures qui ont été réalisés afin de présenter l'entreprise et ses spécificités, l'équipement de l'entreprise
 - Assurer l'intégration sociale du novice
Le parrain est également celui qui va faire le lien entre le nouvel employé et les autres, ce rôle est fortement mis en avant par les novices.

A l'issue de cette phase, le parrain a fini son rôle officiel, il demeurera cependant une personne ressource pour le novice tout au long du processus d'intégration. Le novice quant à lui passe dans la seconde phase de son intégration.

- *La formation au poste de travail*

Ce dispositif nommé formation sur le plancher, vise à la formation d'un novice par un pair expérimenté. Ce dispositif a été formalisé dans certains secteurs avec notamment la mise en place de procédures. Le compagnonnage est considéré comme un mode de formation dans l'entreprise, qui s'adresse plus spécifiquement aux employés sur les lignes de production.

D'autres volets de formation existe dans l'entreprise notamment en langue, informatique, gestion....

Au cours de sa période de formation, le novice alterne entre des périodes consacrées exclusivement à la formation et d'autres consacrées à la production, ce qui lui permet de mettre en œuvre les savoirs acquis. En effet cette formation se situe en cours de production et l'expert n'est donc pas disponible à plein temps puisque lui-même doit réaliser son travail de production.

Les domaines de partage des savoirs

Le compagnonnage intervient dans l'entreprise dans les domaines suivants :

Domaine 1 : formalisation des savoirs

Cela vise l'identification des savoirs afin de les transmettre puis de les formaliser en vue de cette transmission. Ainsi la formalisation des savoirs a permis, par exemple, de créer des référentiels de procédures.

Domaine 2 : transmission des connaissances

Cela désigne les actions mises en œuvre au sein de l'entreprise afin de transmettre les savoirs. C'est l'objet de la formation au poste de travail, qui est au cœur de notre recherche.

Notre intervention a concerné plus spécifiquement la transmission des savoirs dans le cadre de la formation au poste de travail.

5.4.2/ LA FORMATION AU POSTE DE TRAVAIL

Au sein de l'entreprise, selon nos interlocuteurs, la formation au poste de travail permet notamment :

- D'uniformiser les pratiques dans l'entreprise.
L'objectif est de former les personnes à l'utilisation des mêmes procédures. Ce choix a été fait afin d'éviter que chacun fasse à sa manière et pour optimiser le fonctionnement et diminuer les rejets. Pour réaliser ces procédures l'ensemble du personnel a été mis à contribution. Dans un premier temps une réunion avec plusieurs professionnels a permis de formaliser les pratiques, puis elles ont été mises à l'essai et les retours d'expériences ont permis de les améliorer. Dans un troisième temps, la nouvelle version a été testée par les set up pour parvenir, après ajustement, à la version définitive qui est appliquée. L'entreprise s'est dotée d'un processus d'amélioration et d'enrichissement continu des procédures.
- De former les personnes à la spécificité de l'activité
Les nouveaux employés dans l'entreprise ou au poste de travail vont être formés à la spécificité de la ligne de production, à la manière de travailler de l'entreprise, au fonctionnement des machines qui sont toutes différentes.
- De développer la flexibilité
Comme dans d'autres entreprises concernées par la recherche, nous retrouvons la nécessité pour l'entreprise de développer flexibilité et créativité pour s'adapter à un marché fortement concurrentiel et à une activité soumise à des changements fréquents tant en termes de volume de production que d'évolution technologique.

Le recours au compagnonnage répond aux besoins en termes de réactivité et permet de s'assurer du niveau de compétences nécessaires pour garantir les résultats de l'entreprise.

- De faire face à la complexité de l'activité
Dans la ligne de production qui a fait l'objet de notre recherche 55 machines fonctionnent, plus de 600 moules sont utilisés. Il y a de nouveaux programmes toutes les semaines. Dans ce contexte, seul le mode de formation par compagnonnage offre la souplesse nécessaire pour former le personnel à un coût minimal.
D'accélérer le processus de performance au poste de travail
Le recours à la formation des novices par mode compagnonnage permet une intégration au poste de travail plus rapide et une connaissance accélérée par les novices des tâches qu'ils ont à réaliser. Cela permet d'atteindre les standards plus rapidement.
De motiver le nouvel employé.
Cette démarche d'accompagnement par compagnonnage tant dans le cadre de l'intégration dans l'entreprise et au poste de travail permet de baisser la pression qui pèse sur le novice. Par ailleurs, celui-ci en se sentant encadré, en sachant dès le départ quoi faire, est plus rapidement en confiance dans son nouvel environnement de travail et est plus motivé à travailler.

AXE 1 : DISPOSITIF DE TRANSMISSION DES SAVOIRS AU POSTE DE TRAVAIL

a. Objectifs de la transmission des savoirs par la formation au poste de travail

A travers le compagnonnage l'entreprise poursuit les objectifs:

- Professionnaliser ses employés, c'est-à-dire de leur permettre d'acquérir et de maintenir les savoirs utiles dans l'exercice de leur fonction.
- Mettre en place une politique de gestion des compétences.

Ainsi ce dispositif vise à :

- Acquérir les compétences liées à un poste de travail
Toute personne nouvelle dans le secteur production est accueillie par un parrain et ensuite formée à son poste de travail par un compagnon.
- Développer la mobilité des salariés.
L'entreprise a mis en place un dispositif de promotion interne qui permet à un employé d'évoluer vers un autre poste de travail. Ce dispositif est à la fois un dispositif qui permet de développer la polyvalence des employés et de développer le parcours professionnel des employés.
Cette pratique rejoint les pratiques de gestion des ressources humaines visant à la rétention du personnel.
- Perfectionner les compétences
- Capitaliser les savoirs dans l'entreprise. Dans ce cadre, l'entreprise a formé des personnes pour les postes dits à « risque », c'est-à-dire les postes des personnes

dont le départ pouvait entraîner une perte de savoirs professionnels pour l'entreprise.

Situations de recours au compagnonnage

L'entreprise a recours à ce mode de formation dans différents types de situation de travail :

- La maîtrise du poste de travail
- Le perfectionnement
- L'intégration dans l'entreprise
- L'intégration de nouvelles procédures et technologies

b. Moyens matériels

L'activité de compagnonnage se réalise conjointement à l'activité de production. Le compagnon ne bénéficie pas de moyens spécifiques tels qu'une salle ou du temps pour réaliser sa tâche de transmission en dehors de l'activité de production. Ceci a comme implication, cité par l'ensemble des interlocuteurs une difficulté en cas de problème dans la production de pouvoir à la fois former l'apprenti et résoudre le problème, la production est et demeure prioritaire.

- Cependant pour réaliser leur activité de compagnonnage les compagnons disposent :
 - De bornes consultables sur les lieux de production, au niveau de chaque équipement. Sur ces bornes les employés peuvent trouver les procédures à suivre pour utiliser le matériel. Une des parties du travail du compagnon va être de former le novice à leur utilisation.
 - D'ordinateur et notamment d'un intranet sur lequel on peut trouver notamment toute l'information concernant la compagnie.
 - De documents utilisés dans le cadre de l'exercice de l'activité de travail, tels que des manuels liés à l'équipement fournis par les fabricants.
- Formation de formateur
Aucune formation de formateur n'a été donnée au compagnon. L'aspect pédagogique de l'activité de formation au poste de travail ne fait pas l'objet d'une démarche particulière dans l'entreprise. Cette situation est courante dans les entreprises participantes.

c. Les moyens financiers

La formation au poste de travail est comptabilisée dans le cadre de la loi 90.

d. Les acteurs du compagnonnage et leurs caractéristiques

Les différents acteurs du compagnonnage dans l'entreprise

- Les parrains : ce sont des employés qui accompagnent le novice dans le cadre du programme de parrainage qui assure l'intégration des nouveaux.
- Les compagnons : ce sont les employés qui forment d'autres employés.
- Les novices : ce sont les employés qui reçoivent la formation.

- La responsable de la formation : gère le compagnonnage dans l'entreprise.
- Les coordonnateurs de ligne : ils organisent le compagnonnage dans leurs secteurs et peuvent également assurer la formation au poste de travail.

Profil des novices

- Expérience dans l'entreprise : Deux des novices sont nouveaux dans l'entreprise, le troisième était déjà dans l'entreprise et vient de changer de poste.
- 2 des novices ont un statut d'emploi qui correspond à celui de l'expert. Le troisième est formé par le coordonnateur de la ligne de production dont le rôle est de superviser les équipes de travail..
- Deux des novices débutent dans le métier. Le troisième avait déjà un peu d'expérience dans le domaine d'activité. Ils ont des formations initiales dont certaines dans le domaine de l'électro-mécanique. Cela leur assure une connaissance théorique de base des activités pour lesquelles ils ont été embauchés. L'un deux reçoit une formation complémentaire théorique sur un aspect technique qu'il n'avait pas abordé au cours de ses études.
- Perception du compagnonnage : de même que dans les autres entreprises l'apprentissage au poste de travail et guidé par un expert présent sur le lieu de travail est très apprécié. Pour eux il leur permet d'apprendre plus vite, de façon plus juste et de façon plus concrète.

Profil des compagnons

Les compagnons parrains :

Ce sont des opérationnels qui ne sont pas obligatoirement au même poste de travail que le novice. Ils assurent sa période d'intégration dans l'entreprise. Les responsables des ressources humaines ont souligné que le choix du parrain était rigoureux et que ce rôle était fort apprécié. Ce rôle leur procure un sentiment d'appartenance, une fierté d'être reconnu par la compagnie et leur donne également de la visibilité. D'ailleurs si au termes de la période d'intégration le parrain n'a pas mené jusqu'au bout sa mission il ne sera plus repris pour exercer ce rôle.

Leur rôle consiste à assurer une bonne insertion des novices dans leur milieu de travail.

Les compagnons formateurs

- Ce sont ceux qui assurent la formation au poste de travail. Ce sont des employés de la ligne qui ont beaucoup d'ancienneté ou des coordonnateurs de ligne. Un des experts rencontrés avaient déjà formé plusieurs novices, les deux autres étaient moins expérimentés dans ce rôle. Les trois ont choisi de tenir ce rôle et ont le « goût » de transmettre.
- Compte tenu de l'imbrication des activités de production et de formation, par moment, l'expert doit choisir entre assumer son rôle de formateur et faire face aux exigences de l'activité de travail. Par exemple, quand il y a un problème sur les machines il se concentre pour les réparer et n'est donc

plus disponible pour le novice, par ailleurs, le temps donné pour former le novice lui semble insuffisant et ne permet pas d'aller en profondeur. Quelle que soit la situation rencontrée, l'expert choisira en priorité la production.

- Dans leur perception du compagnonnage les experts ont mentionné :
 - Qu'ils ont un rôle de support certes mais que le novice doit apprendre par lui-même. Ce point est commun à tous les experts rencontrés. Ils estiment que leur rôle consiste à montrer le principal aux novices mais que c'est par eux-mêmes que ceux-ci devront apprendre l'information.
 - Les experts forment selon eux non pas à la « meilleure pratique » mais à celle qui leur semble la plus efficace et la plus rapide.
 - Nous retrouvons dans cette entreprise une perception du compagnonnage comme un surplus de travail.
 - Nous retrouvons chez certains de ces experts le souci que le novice comprenne. Son rôle est de montrer, d'informer, d'expliquer et de s'assurer de l'intégration des savoirs liés au travail par le novice. Ceci renvoie à une vision pédagogique de la transmission.

Composition des dyades

Dans les deux dispositifs des dyades sont constituées. L'entreprise apporte un soin particulier à la dyade parrain – novice. Par contre, la composition des dyades compagnon formateur et novice est moins suivie. Peut-être que la moindre importance accordée au dispositif de formation au poste de travail est en partie dû à la vision de la mission des compagnons-formateurs par les ressources humaines. En effet, pour les directeurs des ressources humaines la mission confiée à l'expert est d'aider le novice dans l'accomplissement de sa tâche et de le former aux procédures de l'entreprise. On est moins dans une vision de formation des novices au poste de travail confiée à l'expert et plus dans une vision d'accompagnement dans l'accomplissement des tâches. D'ailleurs, dans cette entreprise l'auto-formation est soulignée comme un mode d'apprentissage souhaitable tant par certains experts que par certains novices. C'est la seule entreprise concernée par la recherche dans laquelle l'auto-apprentissage a été nommé.

Les dyades sont décidées par la hiérarchie.

Rôle et fonction des ressources humaines et de la hiérarchie

Dans le secteur injection, le processus de compagnonnage a été formalisé conjointement par la responsable de formation et le superviseur. Nous vous présentons leur rôle.

- Les ressources humaines
 - Suite à nos observations et aux entretiens, les ressources humaines ont
 - un rôle de coordination des dispositifs.
Le choix des parrains et des formateurs qui vont accompagner le novice dans son parcours d'intégration est assuré par les RH.
 - Un rôle de suivi
Régulièrement un point est réalisé avec le parrain et le novice sur le déroulement du compagnonnage.

AXE 2 : CONTENU DE LA TRANSMISSION

a. Programme de formation

Il n'existe pas à proprement parler de programme de formation en mode compagnonnage formalisé pour l'ensemble de l'entreprise. Cependant dans le secteur concerné par la recherche, le compagnonnage se structure notamment avec la mise en place du dispositif d'intégration qui est, lui, très structuré. Le parrain dispose d'un guide qui formalise l'ensemble des démarches qui doivent être réalisées par le novice, ce dispositif est planifié et est suivi et évalué.

La formation au poste de travail par mode compagnonnage est moins structurée. Elle n'est pas planifiée de façon aussi rigoureuse, les supports sont moins formalisés et le contenu à aborder ne fait pas l'objet de séances prédéterminées. L'expert a comme responsabilité de les transmettre au novice mais on ne lui a pas dit quand, comment, à quel rythme, selon quelles modalités. La réalisation concrète du compagnonnage est laissée à l'expert.

Suite aux interviews, il apparaît que les experts ne préparent pas les séances de transmission. Les experts agissent en mode intuitif et selon leur manière de concevoir la transmission.

Le programme de formation suivi dépend donc de l'expert, des procédures quand elles sont formalisées et de l'activité.

b. Durée de l'accompagnement

La durée de l'accompagnement varie en fonction des postes et du niveau du novice. Elle est de courte durée, environ un mois.

c. Lieu de réalisation de l'activité de transmission

L'activité de transmission se déroulait exclusivement au poste de travail et en cours de production.

d. Les supports pédagogiques

Les outils mis à la disposition du compagnon et du novice ;

- Un guide de parrainage à l'usage des parrains dans le cadre du dispositif d'intégration,
- Des feuillets de suivi concernant le dispositif d'intégration
- De document décrivant les procédures à mettre en œuvre sur les machines dans le cadre du dispositif de formation au poste de travail.

AXE 3 : PROCESSUS DE TRANSMISSION

a. Rôle et fonction des compagnons

Dans l'entreprise les compagnons ont un rôle dans les fonctions suivantes:

- Socialisation et insertion
- Transmission
- Évaluation

b. Processus de sélection du compagnon

Degré de liberté de choix

L'entreprise a un degré de liberté 0 : c'est-à-dire que l'entreprise ne peut pas toujours choisir parmi plusieurs ressources celles qui vont avoir un rôle de compagnon formateur.

Type de sélection

La sélection des parrains est très rigoureuse et se fait à partir de critères spécifiques.

La sélection des compagnons formateurs est moins rigoureuse et repose sur une appréciation à priori de ses capacités à transmettre.

Critères de choix

Les critères de choix mentionnés concernant les formateurs sont : quelqu'un qui se démarque au niveau technique et qui paraît pouvoir assurer cette mission.

c. Modes pédagogiques

Présentation des séquences filmées

Pour chaque tâche une séance de transmission des savoirs professionnels a été filmée entre l'expert et le novice. Chacune de ces séances s'est déroulée sur environ 20 minutes. Nous rappelons qu'elles se sont déroulées sur le poste de travail et en contexte de production. Nous tenons à souligner que les séquences portent sur une partie du processus de transmission et non sur la totalité ce qui ne permet pas de généraliser les résultats.

L'activité dans ce secteur est une activité de production de pièces en plastique. Pour réaliser cette activité les personnes utilisent des machines sophistiquées et l'utilisation de moules dont la manipulation doit se faire avec précaution, compte tenu également du coût et du risque d'arrêt de la production en cas d'incidents ou d'accidents (moules défectueux, pannes machines,...). Au delà de l'activité de production une des caractéristique de l'activité est que les employés ont régulièrement une activité de résolution de problème à effectuer pour trouver les raisons des défauts des pièces.

Cela demande donc une capacité pour les employés à suivre des consignes mais également à résoudre des problèmes compte tenu de la complexité de la tâche. C'est sur ces différents aspects que le compagnon va former le novice. Il y a donc toute une part de l'activité de transmission qui est liée à ce qui se produit en cours de production et qui ne peut pas être planifiée

Dans cette observation nous avons eu des séances centrées sur la tâche. L'objet de ces séances est de montrer au novice chacune des différentes tâches que recouvre son emploi.

séquence n°1 : : procédure de maintenance journalière des moules et des machines

Au cours de cette séquence l'expert déroule la procédure avec le novice. Il lui explique chacune des étapes et lui montre les différents éléments de la machine concernés par cette procédure.

Séquence n°2 : la maintenance du bol

La séquence filmée porte sur la connaissance des différentes machines qui permettent de trier, peser et ensacher des pièces. Le novice aura à intervenir pour réparer ces machines en cas de panne. L'expert lui montre les points importants et lui explique le fonctionnement de la machine.

Séquence n°3 : la programmation du robot

Dans cette séquence l'expert explique les différentes étapes qui vont permettre de programmer un nouveau programme de production sur la machine.

A l'issue des séquences les personnes ont été rencontrées individuellement au cours de 2 entretiens. Le premier entretien se situait juste après la première séquence filmée et visait à recueillir leur feed-back sur ce qui c'était passé au cours de la séance. Le deuxième se situait à la fin des trois séquences et portait sur leurs perceptions de la transmission en mode compagnonnage dans les situations vécues.

Modes pédagogiques rencontrés

Le choix de la manière de transmettre le savoir est laissé à l'expert. L'entreprise n'intervient pas dans le processus. Nous avons identifié l'utilisation de deux modes dans l'entreprise le mode démonstratif et le mode magistral.

Mode démonstratif

Certaines séquences montrent l'utilisation du mode démonstratif comme le mode du compagnon. L'expert montre au novice comment réaliser chacune des tâches en le faisant devant lui et en lui expliquant ce qu'il fait.

Nous pensons que le choix de cette méthode est en grande partie lié au type d'activité de production. C'est une activité complexe, qui demande la prise en compte de nombreux paramètres. Il est plus facile pour les experts de montrer l'activité plutôt que de l'expliquer. Comme cette activité fait également appel aux différents sens, tel que le toucher et la vue il est plus pratique d'utiliser un mode qui permet d'inclure les sens dans l'acte de formation. Ce mode est notamment utilisé dans la séquence 3, au cours de la séance l'expert va montrer comment réaliser la programmation de la machine et les différents éléments à prendre en compte.

Mode magistral

Ce mode a également été observé dans l'entreprise. Nous émettons l'hypothèse que la formalisation des procédures peut avoir comme effet l'usage du mode démonstratif ou magistral lors de la séance de formation. En effet le formateur

dans la séquence s'appuie sur un document qui décrit la procédure pour délivrer sa formation. Nous remarquons, comme cela a été le cas dans d'autres entreprises que le formateur a tendance à lire la procédure point à point avec le novice, à la commenter. Nous retrouvons la même situation dans la séquence 3.

Déroulement pédagogique des séquences de formation

Démarche pédagogique mise en œuvre

Dans les séquences filmées et suite aux entretiens nous vous présentons la démarche mise en œuvre par les experts lors des formations.

Séquence n° 1 : procédure de maintenance journalière des moules et des machines

- **Étape 1 : présentation de l'objet de la séance par l'expert**
Dans cette étape l'expert présente au novice ce sur quoi va porter la séquence. Il explicite les raisons du suivi de ces procédures et clarifie les différentes personnes qui vont intervenir sur cette machine et leur tâche.
- **Étape 2 : Présentation de la procédure par l'expert**
Dans cette étape l'expert à partir de la procédure papier explique les différentes étapes. Les opérations sont abordées et non réalisées par l'expert les unes après les autres.
Au cours de cette étape l'expert dit quoi faire, comment le faire et pourquoi on le fait ainsi. Il insiste particulièrement sur l'utilité préventive de la procédure afin de s'assurer de son respect par le novice.

A l'issue le novice connaîtra la procédure à suivre et les points importants à valider pour réaliser la maintenance de la machine mais il n'aura pas vu l'expert le réaliser. L'utilisation de la procédure papier est peut-être à l'origine de cette manière de présenter le travail. En effet l'expert souligne à plusieurs reprises qu'il suffit de la dérouler et de s'y référer en cas de besoin.

Séquence 2 : la maintenance du bol

- **Étape 1 entrée directe dans la matière**
L'expert dans cette situation rentre directement dans le vif du sujet sans expliciter le déroulement et les objectifs de la transmission.
- **Étape 2 : Présentation du travail sous l'observation du novice.**
Dans cette étape l'expert montre en la réalisant de temps en temps les points importants que le novice doit connaître pour réaliser sa tâche. Notamment il montre les pièces, il explicite le fonctionnement des machines afin que le novice comprenne comment elle fonctionne et puisse s'y référer.
Dans les entretiens il semble que la formation puisse se passer sous une autre forme, notamment en démontant avec le novice la machine en cas de panne et en lui permettant d'intervenir.
- **Étape 3 : entrée en production du novice**
Comme dans la situation précédente le novice est directement impliqué dans les tâches et l'expert reste disponible pour lui répondre en cas de besoin.

La programmation

- Étape 1 : présentation de l'objet de la séance par l'expert
Dans cette étape l'expert présente le travail qu'ils vont réaliser au novice à savoir le changement de la programmation de la machine.
- Étape 2 : réalisation des tâches par l'expert sous l'observation du novice.
Au cours de la séance l'expert va montrer comment réaliser cette programmation et les différents éléments à prendre en compte.
- Étape 3 : entrée en production du novice
Comme dans la situation précédente le novice est directement impliqué dans les tâches et l'expert reste disponible pour lui répondre en cas de besoin.

Présentation de l'objectif de la séquence

Au cours des trois séquences filmées nous avons repéré que les objectifs en termes d'acquisition pour le novice à l'issue de la séance n'étaient pas cités. Seul l'objet de l'activité de transmission l'était. Par exemple dans le premier cas l'expert dit au novice « *on va dérouler la procédure point par point* », dans le deuxième « *on va expliquer le bol* » et dans le troisième « *je vais te montrer la programmation* ».

L'évaluation des pré-requis

Lors du visionnement des vidéos nous n'avons pas identifié de moment consacré par l'expert à l'évaluation du niveau du novice.

La notion de pré-requis n'est pas abordée de façon explicite par les experts lors des entretiens.

Il semble, à travers les commentaires des novices et experts ainsi que de l'observation de la pratique de l'expert qu'il évalue de manière automatique le niveau du novice. Cette évaluation semble avoir un impact sur le mode de transmission. Il s'adapte en fonction de la personne qu'il forme et ajuste ses explications au niveau du novice.

Une fois de plus nous avons pu constater que les pré-requis sont identifiés par les experts eux-mêmes, l'entreprise ne leur donne pas de support. C'est donc sur les capacités de l'expert à la fois dans son domaine d'expertise, dans son analyse de son activité mais également dans sa capacité à évaluer le novice que repose la responsabilité de déceler le niveau du novice.

L'évaluation au cours des séances

Lors du visionnement des vidéos il est apparu que les experts ne validaient pas le niveau de compréhension des novices.

Il nous semble, suite aux entretiens et à l'observation des séquences que l'évaluation de l'expert porte sur ce que met en œuvre le novice. Cette vérification dans l'action permet à l'expert de savoir dans quelle mesure le novice a compris et intégré les savoirs transmis. C'est au fur et à mesure, et au cours de l'étape de supervision que celle-ci se passe et permet à l'expert d'apporter les corrections nécessaires pour garantir le niveau d'exécution du novice. Dans cette entreprise, les novices sont encouragés à faire preuve de pro-activité dans leur apprentissage

et notamment ils ne bénéficient pas toujours d'une supervision par le compagnon formateur compte tenu des nécessités de la production.

d. Processus pédagogique

Nous avons tenté à travers les différents interviews de formaliser le déroulé de la transmission dans le cadre de ce secteur d'activité :

- Première étape : intégration dans l'entreprise
Cette étape concerne l'accompagnement pendant deux semaines du novice par un parrain, qui demeurera une personne ressource.
L'objectif est de familiariser le novice avec son environnement de travail, la terminologie professionnelle utilisée dans son secteur ainsi que la connaissance des produits.
- Deuxième étape : formation au poste de travail
C'est la formation du novice aux différentes tâches de son poste de travail par des experts de son secteur. Ils accompagnent le novice dans l'accomplissement de la tâche.
- troisième étape : entrée en production autonome du novice
La période de formation s'achève. C'est la fin de l'accompagnement officiel du novice par un expert. Ce passage est très rapide dans l'entreprise. Le novice est rapidement mis en situation de production autonome, toutefois les experts et le parrain restent à sa disposition. Le compagnonnage se poursuivra mais de manière informelle et sporadique en fonction des affinités qui se seront créées. Dans cette étape nous pensons que ce sont les experts et les anciens novices qui se choisissent ; ce n'est plus l'entreprise qui choisit les dyades.

e. Les stratégies de transfert des compagnons

Les niveaux pédagogiques des stratégies de transfert

Dans l'entreprise les compagnons sont à même d'utiliser les deux premiers niveaux pédagogiques des stratégies de transfert en fonction de la situation de transmission. Dans ce que nous avons observé, certaines stratégies sont peu mises en œuvre, telles que faire le lien avec ce que l'on connaît déjà, donner les objectifs pédagogiques de la séance de formation, organiser des simulations.... Nous pensons que certaines des stratégies que nous avons mentionnées, sont utilisées par des compagnons qui ont suivi des formations de formateur ou qui ont été sensibilisés aux méthodes andragogiques. Le fait que les experts de l'entreprise ne soient pas familiers avec les principes andragogiques pourrait expliquer la non pratique de certaines techniques. Il se peut également que nous n'ayons pas eu l'occasion de les repérer du fait que l'observation n'ait porté que sur trois dyades.

AXE 4 : RECONNAISSANCE ET ÉVALUATION

a. Système de reconnaissance

Reconnaissance du compagnonnage

- Le compagnonnage comme mode d'intégration et de formation est intégré au plan de formation de l'entreprise.
- Il est comptabilisé dans le cadre de la loi 90. Son importance pour l'entreprise a été matérialisée par la formalisation du processus de parrainage. Ce dispositif semble très important et fort apprécié par l'ensemble de nos interlocuteurs.
- Le compagnonnage fait officiellement partie de la culture de l'entreprise qui y recourt pour la formation dans les secteurs de production de l'entreprise.

Reconnaissance des compagnons

- L'activité réalisée par les compagnons est reconnue officiellement. Il est intéressant de noter la différence entre les deux dispositifs. Dans le cadre du dispositif d'intégration les employés qui accompagnent le novice sont nommés « parrain » ; dans le cadre de la formation au poste de travail les experts n'ont pas de dénomination particulière. Cela reflète l'importance accordée à l'intégration des nouveaux et à leur rétention dans l'entreprise.
- La reconnaissance est de l'ordre de la valorisation professionnelle des experts par leurs pairs et leur hiérarchie. Être choisi pour parrain est plus valorisant qu'être choisi comme formateur. Dans les deux cas, être compagnon signifie une reconnaissance de son expertise, de ses capacités à transmettre et de la reconnaissance effective des pairs.

Reconnaissance des acquis

Les acquis sont reconnus de manière informelle dans l'entreprise.

b. Processus d'évaluation

Évaluation des compagnons

Une évaluation concernant les parrains a été mentionné. Ceux-ci sont évalués par les novices et également par les ressources humaines qui valident que le parrain a bien mené sa mission jusqu'au bout. Si un parrain, par exemple, fait la moitié de ce qui est demandé, il ne sera pas reconduit dans cette fonction.

Nous n'avons pas identifié d'évaluation concernant les compagnons qui forment au poste de travail.

Évaluation des acquis du novice

Il n'existe pas dans l'entreprise une validation formelle des acquis du novice. C'est la confirmation au poste de travail qui de manière implicite valide qu'il a atteint le niveau requis. L'expert n'est pas tenu responsable des résultats du novice. C'est un constat à double tranchant, il n'est ni récompensé ni sanctionné quelque soit le résultat final. Le fait de lui redonner un novice en formation semble la manière qu'a l'entreprise de lui donner un retour.

Cette évaluation se fait de l'expert vers le novice. C'est au cours de l'étape de supervision que celle-ci se passe et permet également à l'expert d'intervenir s'il repère que l'acquisition n'est pas satisfaisante.

Néanmoins, il semble comme dans les autres entreprises que l'autonomie du novice dans sa tâche, sa capacité à faire face aux dysfonctionnements restent des indicateurs pertinents du niveau d'acquisition de la tâche par le novice.

Évaluation – suivi du dispositif

Le suivi de l'accompagnement du processus de compagnonnage est structuré concernant le dispositif de parrainage et non structuré concernant la formation au poste de travail.

Tableau : Entreprise D

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
<p>1.1 Objectifs de la transmission des savoirs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permettre aux employés d'acquérir et de maintenir les savoirs utiles dans l'exercice de leur fonction, mettre en place une politique de gestion des compétences (mobilité des salariés, perfectionner les compétences, capitaliser les savoirs de l'entreprise...) 	<p>2.1 Programme de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de programme de formation formalisé pour l'ensemble de l'entreprise. Mais dans le secteur étudié, le compagnonnage se structure notamment avec la mise en place du dispositif d'intégration qui est structuré. ▪ Le parrain dispose d'un guide qui formalise l'ensemble des démarches qui doivent être réalisées par le novice, ce dispositif est planifié, suivi et évalué ▪ La formation au poste de travail est moins structurée 	<p>3.1 Rôles et fonctions du compagnon</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Socialisation et insertion ▪ Transmission ▪ Évaluation 	<p>4.1 Système de reconnaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le compagnonnage est intégré dans le plan de formation de l'entreprise ▪ Son importance a été matérialisée par la formalisation du processus de parrainage ▪ Le compagnonnage fait officiellement partie de la culture de l'entreprise – on y recourt pour la formation dans les secteurs de production ▪ L'activité réalisée par les compagnons est reconnue officiellement ▪ La reconnaissance est de l'ordre de la valorisation professionnelle des experts par leurs pairs et la hiérarchie ▪ Les acquis sont reconnus de manière informelle
<p>1.2 Moyens matériels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'activité de formation se réalise conjointement à l'activité de production – pas de moyens spécifiques tels une salle ou du temps pour réaliser sa tâche de 	<p>2.2 Durée de l'accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Varie en fonction des postes et du niveau du novice – environ un mois 	<p>3.2 Processus de sélection du compagnon</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise ne peut pas toujours choisir parmi plusieurs ressources celles qui vont avoir un rôle de compagnon formateur 	<p>4.2 Évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation des compagnons : les parrains sont évalués par les novices et par le service des ressources humaines (s'il a bien mené sa mission jusqu'au

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
<p>transmission.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bornes consultables sur les lieux de production, au niveau de chaque équipement ▪ Ordinateur et Intranet de l'entreprise ▪ Documents utilisés dans le cadre de l'exercice de l'activité de travail (ex. manuels des fabricants) ▪ Formation de formateur 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ La sélection des parrains est très rigoureuse – critères spécifiques ▪ La sélection des compagnons formateurs est moins rigoureuse et repose sur une appréciation a priori de ses capacités à transmettre – qui se démarque au niveau technique et paraît pouvoir assurer ce rôle 	<p>bout)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas identifié des compagnons qui forment au poste de travail ▪ Pas d'évaluation formelle des acquis du novice - la confirmation au poste de travail valide de manière implicite que le novice a atteint le niveau requis ▪ Le suivi de l'accompagnement est structuré concernant le parrainage et non structuré concernant le poste de travail
<p>1.3 Moyens financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comptabilisée dans le cadre de la loi 90 	<p>2.3 Lieu de réalisation de l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'activité de transmission se déroule exclusivement au poste de travail et en cours de production 	<p>3.3 Modes pédagogiques rencontrés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modes démonstratif, magistral 	
<p>1.4 Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parrains : employés qui accompagnent les novices dans le cadre du programme de parrainage (intégration des nouveaux) ▪ Compagnons : employés qui forment d'autres employés ▪ Novices : employés qui reçoivent la formation ▪ Responsable de la formation : gère le compagnonnage dans l'entreprise ▪ Coordonnateurs de ligne : organisent le compagnonnage dans leurs secteurs et peuvent assurer la formation au poste de travail 	<p>2.4 Supports pédagogiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un guide de parrainage à l'usage des parrains dans le cadre du dispositif d'intégration ▪ Des feuillets de suivi concernant le dispositif d'intégration ▪ Des documents décrivant les procédures à mettre en œuvre sur les machines dans le cadre du dispositif de formation au poste de travail 	<p>3.4 Processus pédagogique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déroulé de la formation au poste de travail : intégration dans l'entreprise, formation au poste de travail et entrée en production autonome du novice 	
<p>1.5 Profil des novices</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux des novices sont nouveaux dans l'entreprise et le troisième était dans l'entreprise, mais vient de changer de poste ▪ Deux ont un statut 			

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
d'emploi qui correspond à celui de l'expert <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux des novices débutent dans le métier et le troisième avait déjà un peu d'expérience dans le domaine d'activité 			
1.6 Composition des dyades <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise apporte une attention particulière à la dyade parrain – novice. La composition des dyades formateur – novice est moins suivie 			

5.5/ LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DANS L'ENTREPRISE E

5.5.1/ LE COMPAGNONNAGE DANS LES SECTEURS DE PRODUCTION IMPLIQUÉS

À partir de nos observations, le compagnonnage est en cours de structuration dans l'entreprise. Cette structuration est inégale en fonction des secteurs de production. Elle se traduit essentiellement par une certaine formalisation du processus de formation au poste de travail des novices. Le compagnonnage fait partie de la culture de l'entreprise et est formellement identifié comme un des mode de formation de l'entreprise. Celle-ci a fortement recours à ce mode pour former ses employés puisque selon nos interlocuteurs plus de 60 % de la formation dans les secteurs de production est donnée en mode compagnonnage. Par ailleurs, l'entreprise doit répondre à des normes de qualité, les normes ISO 9001. Nous émettons l'hypothèse qu'il existe un lien entre la structuration de la formation par mode compagnonnage et l'existence de normes de qualité dans l'entreprise.

Types de dispositifs d'activités de partage des savoirs identifiés

Dans l'entreprise les activités de partage des savoirs par compagnonnage identifiées sont :

- *Dispositif d'intégration du novice dans l'entreprise*
Le nouvel employé va bénéficier de l'accompagnement d'un compagnon pour découvrir l'entreprise. Ce compagnon est dénommé un « parrain » dans l'entreprise. Cet accompagnement a lieu la première semaine, c'est une période de familiarisation, au cours de laquelle le parrain va lui montrer les locaux, lui présenter les personnes, les normes sécurité.... Pour réaliser cet accompagnement le parrain dispose d'une liste des différents points à voir avec le novice. En général le parrain est également celui qui va former le novice au poste de travail.

- *Dispositif de formation au poste de travail dans le cadre de l'entraînement à la tâche*

Ce dispositif vise à la formation d'un novice par un pair expérimenté. Ce dispositif a été en partie formalisé dans l'entreprise. Le novice alterne entre des périodes consacrées exclusivement à la formation et d'autres consacrées à la production, ce qui lui permet de mettre en œuvre les savoirs acquis. En effet cette formation se situe en cours de production et l'expert n'est donc pas disponible à plein temps puisque lui-même doit réaliser son travail de production.

Les domaines de partage des savoirs

Le compagnonnage intervient dans l'entreprise dans le :

Domaine 2 : transmission des connaissances

Cela désigne les actions mises en œuvre au sein de l'entreprise afin de transmettre les savoirs. C'est l'objet de la formation au poste de travail, qui est au cœur de notre recherche.

5.5.2/ LA FORMATION AU POSTE DE TRAVAIL

Selon nos interlocuteurs, la formation au poste de travail permet notamment de :

- Pallier à la pénurie de formation institutionnelle.
Pour certains métiers, comme peintre en poudre, la formation ne se donne pas dans des établissements scolaires. L'entreprise a donc été amenée à former par elle-même sur ces métiers. Cette formation se fait, en cours d'emploi, par mode compagnonnage.
- Répondre aux besoins de personnel qualifié :
Ce besoin s'est fait sentir à deux niveaux :
 - Les pressions extérieures en termes de qualité et de normalisation ont entraîné une nécessité pour l'entreprise de recourir à du personnel de plus en plus qualifié. Cette qualification passe par la formation par mode compagnonnage.
 - L'exigence d'avoir des employés plus performants à leur poste de travail, qui se traduit par une amélioration de la qualité des productions.
- Soutenir la politique de gestion des ressources humaines.
Pour faire face à la pénurie de main d'œuvre dans leur secteur d'activité, la formation au poste de travail par un pair est apparu comme un outil d'attraction et de rétention des employés. Selon un de nos interlocuteurs, la formation permet de mieux informer les novices, de mieux les intégrer et donc de les fidéliser.
- Qualifier la main d'œuvre
La pénurie de main d'œuvre entraîne l'embauche d'une main d'œuvre non qualifiée. La formation par mode compagnonnage permet la qualification de cette main d'œuvre à un coût moindre. Il faut aussi comprendre que dans cette région du Québec, pour les industries il y a une grande recherche de main d'œuvre qualifiée ou non.
- Accélérer le processus de performance au poste de travail

Le recours à la formation des novices par mode compagnonnage permet une intégration au poste de travail plus rapide et une connaissance accélérée par les novices des tâches qu'ils ont à réaliser.

- Développer la polyvalence des employés.
Développer cette polyvalence nécessite beaucoup de formation. La formation par mode compagnonnage se révèle une très bonne solution par rapport à cet objectif, tant en termes de coût que de disponibilité ou d'efficacité.
- Former aux spécificités de l'entreprise
Au cours de cette formation les personnes vont être formées aux spécificités techniques, technologiques et à la culture de l'entreprise.

AXE 1 : DISPOSITIF DE TRANSMISSION DES SAVOIRS AU POSTE DE TRAVAIL

a. Objectifs de la transmission des savoirs par la formation au poste de travail

A travers le compagnonnage l'entreprise poursuit l'objectif de :

- Professionnaliser ses employés, c'est-à-dire de leur permettre d'acquérir et de maintenir les savoirs utiles dans l'exercice de leur fonction.
- La gestion des compétences par le développement de la polyvalence des employés de production. En effet chaque employé peut être formé sur trois postes de travail différents même si son activité quotidienne est réalisée sur un seul poste.

Le compagnonnage a comme objectif principal de s'assurer du niveau de compétences des employés afin de garantir les résultats de l'entreprise.

Ainsi ce dispositif vise à :

- Acquérir les compétences liées à un poste de travail
Toute personne nouvelle dans le secteur production est formée à son poste de travail par un compagnon pendant une durée d'environ 4 semaines. Pour certains postes, le novice bénéficiera également de cours théorique. En effet, l'entreprise a organisé une formation en partenariat avec une commission scolaire. Celle-ci vise la qualification des employés.
- Développer la mobilité des salariés.
L'entreprise a mis en place un dispositif qui permet aux salariés de se former sur trois postes de travail. Cela permet de développer à la fois la polyvalence et la mobilité des salariés. Cette solution permet de s'adapter aux aléas de la production.
- Perfectionner les compétences

Situations de recours au compagnonnage

L'entreprise a recours à ce mode de formation dans différents types de situation de travail :

- La maîtrise du poste de travail

- Le perfectionnement
- L'intégration dans l'entreprise
- L'intégration de nouvelles procédures et technologies

b. Moyens matériels

- L'activité de compagnonnage se réalise conjointement à l'activité de production. Le compagnon ne bénéficie pas de moyens spécifiques tels qu'une salle ou du temps pour réaliser sa tâche de transmission en dehors de l'activité de production. Cela devient difficile quand un problème se manifeste dans la production. Comme la production demeure prioritaire, l'expert ne forme plus l'apprenti.
- Cependant pour réaliser leur activité de compagnonnage les compagnons disposent :
 - De bornes consultables sur les lieux de production, au niveau de chaque équipement. Sur ces bornes les employés peuvent trouver les procédures à suivre pour utiliser le matériel. Une des parties du travail du compagnon va être de former le novice à leur utilisation.
 - D'ordinateur et notamment d'un intranet.
 - De documents utilisés dans le cadre de l'exercice de l'activité de travail.
- Formation de formateur
Aucune formation de formateur n'a été donnée au compagnon. L'aspect pédagogique de l'activité de formation au poste de travail ne fait pas l'objet d'une démarche particulière dans l'entreprise. Cette situation est courante dans les entreprises participantes. Cette situation va évoluer car l'entreprise a comme projet d'offrir une formation de formateur aux employés expérimentés qui vont former.

c. Les moyens financiers

La formation au poste de travail est comptabilisée dans le cadre de la loi 90.

d. Les acteurs du compagnonnage et leurs caractéristiques

Les différents acteurs du compagnonnage dans l'entreprise

- Les compagnons : ce sont les employés qui forment d'autres employés.
- Les novices : ce sont les employés qui reçoivent la formation.
- Le responsable de la formation : gère et formalise le compagnonnage dans l'entreprise.
- Ce sont les seuls acteurs du compagnonnage que nous avons identifié à travers les données dont nous disposons.

Profil des novices

- Expérience dans l'entreprise : les novices étaient nouveaux dans l'entreprise et ils débutaient au poste de travail.
- Perception du compagnonnage : de même que dans les autres entreprises, l'apprentissage au poste de travail est guidé par un expert présent sur le lieu de

travail est très apprécié. Pour eux il leur permet d'apprendre plus vite, de façon plus juste et de façon plus concrète.

Profil des compagnons

Dans l'entreprise, les experts sont des opérationnels qui ont le même statut d'emploi que la personne qu'ils forment. Ils assurent sa période d'intégration à leur nouveau poste de travail dans l'entreprise.

Ils sont depuis plusieurs années dans l'entreprise.

Les experts avaient déjà formé des novices. Au moins un des experts a choisi le rôle de compagnon.

Compte tenu de l'imbrication des activités de production et de formation, par moment, l'expert doit choisir entre assumer son rôle de formateur et faire face aux exigences de l'activité de travail. Par exemple, quand il y a un problème dans la livraison il se concentre pour le régler et n'est donc plus disponible pour le novice. Par ailleurs, le temps donné pour former le novice semble insuffisant aux experts et leur ne permet pas d'aller en profondeur.

Quelle que soit la situation rencontrée, l'expert choisira en priorité la production.

Composition des dyades

Cette formation se réalise en dyade constituée par un novice et un expert. Il arrive que le novice ait plusieurs compagnons successivement.

Les dyades sont décidées par la hiérarchie.

Rôle et fonction des ressources humaines et de la hiérarchie

Le processus de compagnonnage a commencé à être formalisé par le responsable de formation. Apparemment c'est également lui qui constitue les dyades et assure le suivi des « grilles d'évaluation ».

AXE 2 : CONTENU DE LA TRANSMISSION

a. Programme de formation

Il n'existe pas, à proprement parler, de programme de formation en mode compagnonnage formalisé pour l'ensemble de l'entreprise. Cependant dans le secteur concerné par la recherche, un programme d'apprentissage en mode compagnonnage a commencé à être formalisé. Il décrit ce que le novice doit avoir acquis à l'issue de la formation. Il n'est pas planifié dans le temps et le contenu à aborder ne fait pas l'objet de séances prédéterminées. L'expert a comme responsabilité de les transmettre au novice mais on ne lui a pas dit quand, comment, à quel rythme, selon quelles modalités. La réalisation concrète du compagnonnage est laissée à l'expert.

Suite aux interviews, il apparaît que les experts ne préparent pas les séances de transmission et que c'est l'activité qui sert de plan de formation. Ceci implique que certains points peuvent ne pas avoir été vus dans le cadre de la formation si

l'activité ne s'y prête pas. Les experts agissent en mode intuitif et selon leur manière de concevoir la transmission.

Le programme de formation suivi dépend donc de l'expert et de l'activité.

b. Durée de l'accompagnement

La durée de l'accompagnement est en général de 4 semaines dans le cadre de la formation au poste de travail d'un novice. La première semaine correspond à une période d'intégration dans l'entreprise les trois autres semaines sont consacrées à l'entraînement à la tâche.

c. Lieu de réalisation de l'activité de transmission

L'activité de transmission se déroulait exclusivement au poste de travail et en cours de production.

d. Les supports pédagogiques

Les outils mis à la disposition du compagnon et du novice ;

- Ils disposent d'une grille sur support papier qui liste les tâches que la personne doit être en mesure de faire à l'issue de sa formation. Cette grille est appelée « grille de vérification ». Cette grille permet de noter les tâches réalisées et le niveau de qualité d'exécution de celles-ci par le novice.

AXE 3 : PROCESSUS DE TRANSMISSION

a. Rôle et fonction des compagnons

Dans l'entreprise les compagnons ont un rôle dans les fonctions suivantes:

- Socialisation et insertion
- Transmission
- Évaluation

b. Processus de sélection du compagnon

Degré de liberté de choix

L'entreprise a un degré de liberté 0 : c'est-à-dire que l'entreprise ne peut pas toujours choisir parmi plusieurs ressources celles qui vont avoir un rôle de compagnon formateur.

Type de sélection

L'entreprise va mettre en place un processus de sélection ouvert à tous une fois par an.

Critères de choix

Le choix des formateurs se basent sur l'habileté technique et les habiletés relationnelles et pédagogiques.

Organisation des critères

Avec la mise en place de la procédure ouverte à tous, le volontariat est le premier critère de choix. En effet, elle fait du compagnonnage une activité choisie par ceux qui la réalisent. Cependant pour le choix des compagnons d'autres critères sont très importants pour l'entreprise ce sont : les qualités pédagogiques et relationnelles des personnes. Les qualités d'empathie et de patience sont citées par un de nos interlocuteurs. Il semble qu'autrefois le jumelage expert-novice se faisait en fonction de l'âge. On jumelait le novice au plus « vieux », ce système n'a pas donné de satisfaction et l'entreprise a donc changé son mode de jumelage.

c. Modes pédagogiques

Présentation des séquences filmées

Pour chaque tâche une séance de transmission des savoirs professionnels a été filmée entre l'expert et le novice. Chacune de ces séances s'est déroulée sur environ 20 minutes. Nous rappelons qu'elles se sont déroulées sur le poste de travail et en contexte de production. Elles portent sur une partie du processus de transmission et non sur le processus au complet

Dans cette observation nous avons eu des séances centrées sur la tâche. L'objet de ces séances est de montrer au novice chacune des différentes tâches que recouvrent son emploi. Nous rappelons que cette formation dure environ quatre semaines.

De nombreuses situations de production différentes pouvant se présenter, le novice est formé au fur et à mesure de l'activité.

Séquence n°1 : compter les pièces

Dans cette séquence le novice apprend une partie des tâches de son poste de travail. Cette tâche consiste à compter les pièces produites et à saisir cette opération sur informatique.

Séquence n°2 : le bordereau de livraison

La séquence filmée porte sur la réalisation du bordereau de livraison des pièces et à l'étiquetage du colis par le novice.

Séquence n°3 : la cabane de peinture

Dans cette séquence le novice apprend à peindre une pièce selon une certaine technique. Cette séquence est particulièrement intéressante en ce qui concerne la transmission des savoirs tacites. En effet, la technique est montrée par l'expert et ce n'est qu'en l'observant et en expérimentant que le novice acquiert progressivement celle-ci. La démarche mise en œuvre est une démarche d'essai erreur. Le compagnon reprend le novice tant qu'il ne possède pas la technique non pas en lui expliquant comment s'y prendre mais en lui montrant et en soulignant ce qui est important.

A l'issue des séquences les personnes ont été rencontrées individuellement au cours de 2 entretiens. Le premier entretien se situait juste après la première séquence filmée et visait à recueillir leur feed-back sur ce qui c'était passé au cours de la séance. Le deuxième se situait à la fin des trois séquences et portait sur leurs perceptions de la transmission en mode compagnonnage dans les situations vécues.

Modes pédagogiques rencontrés

Le choix de la manière de transmettre le savoir est laissé à l'expert. L'entreprise n'intervient pas dans le processus. Nous avons pu identifier l'utilisation de modes différents en fonction de l'expert. Un des experts utilise le mode démonstratif, l'autre utilise un mode plus de type directif.

Mode démonstratif

La séquence vidéo 3 montre l'utilisation du mode démonstratif comme le mode privilégié du compagnon. L'expert montre au novice comment réaliser chacune des tâches en les faisant devant lui. Nous notons une différence dans cette situation par rapport à d'autres situations similaires rencontrées au cours de la recherche, l'expert explique très peu ce qu'il fait. Il semble que pour lui c'est l'observation le meilleur média pour appréhender la tâche, en l'occurrence, peindre selon une certaine technique une pièce. Il va réaliser plusieurs fois la démonstration du même geste en alternant une période au cours de laquelle il fait la démonstration et une période d'application par le novice.

Cette séquence qui concerne l'apprentissage d'un geste professionnel nous semble particulièrement susceptible d'être l'objet d'une séquence vidéo. En effet l'expert pourrait être filmé sur cette séquence et le novice par l'intermédiaire de la vidéo pourrait voir plusieurs fois la séquence jusqu'à ce qu'il possède la technique. Elle pourrait être un support lors de la formation par le compagnon qui la commenterait en mettant en valeur les points essentiels pour réussir la tâche. Cette utilisation de la vidéo comme support de formation dans le cas de l'apprentissage de geste professionnel a été mentionné par différentes personnes de l'entreprise. Cela permettrait de montrer à la fois les bonnes pratiques ou les erreurs que l'on peut faire.

Mode directif

Dans les séquences 1 et 2 l'expert utilise un mode directif. Il guide le novice dans la réalisation des tâches étape par étape. Il lui dit quoi faire et supervise la réalisation de l'opération faite par le novice. Ces séquences interviennent alors que le novice suit la formation depuis deux semaines avec l'expert. Nous pensons que le novice a déjà vu l'expert réaliser les tâches. Cela permet à l'expert de donner des instructions au novice et d'évaluer son niveau de maîtrise des opérations quand il les réalise.

Déroulement pédagogique des séquences de formation

Démarche pédagogique mise en œuvre dans le cas des séquences 1 et 2

Dans les séquences filmées et suite aux entretiens il ressort que la démarche pédagogique mise en œuvre dans les séquences 1 et 2 se fait en trois étapes :

Étape 1 : Présentation de la séance.

Étape 2 : Réalisation par le novice des tâches.

Étape 3 : Supervision par l'expert.

Dans la séquence filmée 3 et suite aux entretiens il ressort que la démarche pédagogique mise en œuvre suit les étapes suivantes :

Étape 1 : Démonstration par l'expert.

Étape 2 : Réalisation des opérations par le novice.

Étape 3 : Supervision par l'expert et reprise à partir de l'étape 1 si le novice commet des erreurs. Ceci jusqu'à la maîtrise par le novice de la technique.

Présentation de l'objectif de la séquence

Au cours des trois séquences filmées nous avons repéré que les objectifs en termes d'acquisition pour le novice à l'issue de la séance n'étaient pas cités.

L'évaluation des pré-requis

Lors du visionnement des vidéos nous n'avons pas identifié de moment consacré par l'expert à l'évaluation du niveau du novice.

La notion de pré-requis n'est pas abordée de façon explicite par l'expert lors des entretiens.

Il semble, à travers les commentaires des novices et experts ainsi que de l'observation de la pratique de l'expert qu'il évalue de manière automatique le niveau du novice. Cette évaluation semble avoir un impact sur le mode de transmission. Il s'adapte en fonction de la personne qu'il forme et ajuste ses explications au niveau du novice. Ainsi dans les séquences l'expert utilise des termes techniques qui demandent un certain niveau de pré-requis. Nous pensons que le novice en dispose car il est en formation depuis quelques jours.

Cette période de formation avec l'expert est vécue comme une période d'appropriation du langage professionnel et des procédures de l'entreprise.

Une fois de plus nous avons pu constater que les pré-requis sont identifiés par les experts eux-mêmes, l'entreprise ne leur donne pas de support. C'est donc sur les capacités de l'expert à la fois dans son domaine d'expertise, dans son analyse de son activité mais également dans sa capacité à évaluer le novice que repose la responsabilité de déceler le niveau du novice.

L'évaluation au cours des séances

Au cours des séquences nous n'avons pas identifié d'évaluation formelle. Celle-ci semble avoir lieu en fin de parcours lorsque le compagnon est amené à remplir la « grille de vérification ». Cependant nous avons pu observer au travers des données que l'évaluation de l'expert porte sur ce que met en œuvre le novice. Cette vérification se fait dans l'action et permet à l'expert de savoir dans quelle mesure le novice a compris et intégré les savoirs transmis. C'est au fur et à mesure, et au cours de l'étape de supervision que celle-ci se passe et permet à

l'expert d'apporter les corrections nécessaires pour garantir le niveau d'exécution du novice.

Les experts pour évaluer le niveau d'acquisition du novice se basent, selon leur propos sur :

- Le niveau de qualité de la réalisation du novice;
- La pro-activité du novice dans son apprentissage;
- Le fait d'entendre le novice discuter de ce qu'il vient d'apprendre;
- Le niveau d'intérêt du novice par rapport à ce qu'il vient d'apprendre.

Les novices quant à eux savent qu'ils ont appris quand :

- Ils savent ce qu'ils ont à faire sans avoir à le demander à quelqu'un d'autre;
- Ils réalisent avec facilité les tâches;
- Ils sont en mesure de prévoir le travail à faire sans ressentir de stress;
- Ils ont l'impression d'avoir toutes les informations nécessaires pour réaliser leur travail.

d. Processus pédagogique

Nous avons tenté à travers les différents interviews de formaliser le déroulé de la transmission dans le cadre des séquences 1 et 2 :

- **Première étape : intégration dans l'entreprise**
Cette étape concerne l'introduction au secteur dans lequel la personne va travailler. L'objectif est de familiariser le novice avec son environnement de travail, la terminologie professionnelle utilisée dans son secteur ainsi que la connaissance des produits, des procédures de l'entreprise, du personnel, des locaux,.... Elle est assurée par le parrain.
- **Deuxième étape : lecture du cartable des normes qualité**
La première action réalisée lors de la formation au poste de travail est la lecture par le novice, des normes à respecter dans la réalisation de son activité, afin de satisfaire aux exigences qualité de l'entreprise.
- **Troisième étape : formation au poste de travail**
C'est la formation du novice aux différentes tâches de son poste de travail par un expert de son secteur. Dans cette étape l'expert montre le travail au novice. Pendant 5 jours, l'expert va former chaque jour le novice sur une nouvelle tâche. Cette formation se fait en partant de la tâche la moins complexe vers la plus complexe. Ensuite le novice va réaliser les tâches sous la supervision de l'expert. C'est cette étape que nous avons observé. Le novice, si nécessaire, peut poser des questions à l'expert. En effet, pendant cette période, l'expert reste à proximité du novice et réalise une partie des tâches tout en supervisant le novice.
- **Quatrième étape : entrée en production autonome du novice**
La période de formation s'achève. C'est la fin de l'accompagnement officiel du novice par un expert. Le compagnonnage se poursuivra mais de manière informelle et sporadique en fonction des affinités qui se seront créées. Dans cette étape nous pensons que ce sont les experts et les anciens novices qui se choisissent ; ce n'est plus l'entreprise qui choisit les dyades.

e. Les stratégies de transfert des compagnons

Les niveaux pédagogiques des stratégies de transfert

Dans l'entreprise le compagnon est à même d'utiliser les deux premiers niveaux pédagogiques des stratégies de transfert en fonction de la situation de transmission. Dans ce que nous avons observé, certaines stratégies sont peu mises en œuvre, telles que faire le lien avec ce que l'on connaît déjà, organiser des simulations.... Nous pensons que certaines des stratégies que nous avons mentionnées, sont utilisées par des compagnons qui ont suivi des formations de formateur ou qui ont été sensibilisés aux méthodes andragogiques. Le fait que l'expert de l'entreprise n'ait pas reçu d'informations ou de formations en andragogie pourrait expliquer qu'il ne soit pas familier avec celles-ci. Il se peut également que nous n'ayons pas eu l'occasion de les repérer.

AXE 4 : RECONNAISSANCE ET ÉVALUATION

a. Système de reconnaissance

Reconnaissance du compagnonnage

- Le compagnonnage comme mode de formation est intégré au plan de formation de l'entreprise. Il représente :
 - 60 à 70% de la formation délivrée dans les services de production. C'est également le mode de formation officiel au niveau des postes de production pour les nouveaux employés.
 - Il est comptabilisé dans le cadre de la loi 90. Son importance pour l'entreprise a été matérialisée par la formalisation du processus de compagnonnage dans le cadre d'une convention collective.
- Le compagnonnage fait officiellement partie de la culture de l'entreprise qui y recourt de façon massive pour la formation dans les secteurs de production de l'entreprise.

Reconnaissance des compagnons

- L'activité réalisée par les compagnons est reconnue officiellement. Ils sont désignés par les termes parrains et s'inscrivent dans une démarche d'accompagnement officielle d'un novice.
- La reconnaissance est de l'ordre de la valorisation professionnelle des experts par leurs pairs et leur hiérarchie. Être choisi pour être compagnon signifie une reconnaissance de son expertise, de ses capacités à transmettre et de la reconnaissance effective des pairs.
- L'entreprise a comme projet de rétribuer le travail effectué comme formateur par l'employé expérimenté, ceci a été négocié lors de la signature du contrat de travail longue durée (pour 5 ans) dans le cadre de la convention collective.

Reconnaissance des acquis

Nous n'avons pas identifié de reconnaissance formalisée des acquis dans le cadre de la formation au poste de travail par mode compagnonnage.

b. Processus d'évaluation

Évaluation des compagnons

Aucun type d'évaluation n'a été spécifié.

Évaluation des acquis du novice

Cette période de 4 semaines de formation au poste de travail correspond à une période d'essai sur le poste. A l'issue des 4 semaines et suite à l'évaluation du formé par le formateur, sur les documents fournis et listant les tâches que la personne doit connaître, le poste est ou n'est pas accordé. Ce document se nomme la grille de vérification.

Néanmoins, il semble comme dans les autres entreprises que l'autonomie du novice dans sa tâche, sa capacité à faire face aux dysfonctionnements restent des indicateurs pertinents du niveau d'acquisition de la tâche par le novice.

Évaluation – suivi du dispositif

Le suivi de l'accompagnement du processus de compagnonnage n'est pas mentionné lors de la recherche.

Tableau : Entreprise E

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
1.1 Objectifs de la transmission des savoirs <ul style="list-style-type: none">▪ Permettre aux employés d'acquérir et de maintenir les savoirs utiles dans l'exercice de leur fonction et la gestion des compétences par le développement de la polyvalence des employés de production (mobilité, perfectionnement, ...)	2.1 Programme de formation <ul style="list-style-type: none">▪ Il n'existe pas de programme de formation en mode compagnonnage formalisé pour l'ensemble de l'entreprise▪ Dans le secteur étudié, un programme d'apprentissage en mode compagnonnage a commencé à être formalisé (ce que le novice doit avoir acquis à l'issue de la formation)	3.1 Rôles et fonctions du compagnon <ul style="list-style-type: none">▪ Socialisation et insertion▪ Transmission▪ Évaluation	4.1 Système de reconnaissance <ul style="list-style-type: none">▪ Le compagnonnage est intégré dans le plan de formation de l'entreprise▪ Le compagnonnage fait officiellement partie de la culture de l'entreprise – elle y recourt de façon massive pour la formation dans les secteurs de production▪ L'activité réalisée par les compagnons est reconnue officiellement▪ La reconnaissance est de l'ordre de la valorisation professionnelle des experts par leurs pairs et la hiérarchie▪ L'entreprise a comme projet de rétribuer le travail effectué comme formateur par l'employé

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
			expérimenté, ceci a été négocié lors de la signature de la convention collective <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas identifié de reconnaissance formalisée des acquis dans le cadre de la formation au poste de travail par compagnonnage
1.2 Moyens matériels <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'activité de formation se réalise conjointement à l'activité de production – pas de moyens spécifiques tels une salle ou du temps pour réaliser sa tâche de transmission. ▪ Bornes consultables sur les lieux de production, au niveau de chaque équipement ▪ Ordinateur et Intranet de l'entreprise ▪ Documents utilisés dans le cadre de l'exercice de l'activité de travail ▪ Formation de formateur 	2.2 Durée de l'accompagnement <ul style="list-style-type: none"> ▪ En général de quatre semaines : la première correspond à une période d'intégration dans l'entreprise et les trois autres sont consacrées à l'entraînement à la tâche 	3.2 Processus de sélection du compagnon <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise ne peut pas toujours choisir parmi plusieurs ressources celles qui vont avoir un rôle de compagnon formateur ▪ L'entreprise va mettre en place un processus de sélection ouvert à tous une fois par an (critère de volontariat) ▪ Le choix se base sur l'habileté technique et les habiletés relationnelles et pédagogiques 	4.2 Évaluation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation du compagnon : aucun type d'évaluation n'a été spécifié ▪ Évaluation du novice : à la fin des quatre semaines et à la suite de l'évaluation par le formateur, le poste est ou non accordé (grille de vérification) ▪ Évaluation suivi du dispositif : pas d'information collectée à cet égard au cours de la recherche
1.3 Moyens financiers <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comptabilisée dans le cadre de la loi 90 	2.3 Lieu de réalisation de l'activité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exclusivement au poste de travail et en cours de production 	3.3 Modes pédagogiques rencontrés <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modes démonstratif et directif 	
1.4 Acteurs <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compagnons : les employés qui forment d'autres employés ▪ Novices : les employés qui reçoivent la formation ▪ Responsable de la formation : gère et formalise le compagnonnage dans l'entreprise 	2.4 Supports pédagogiques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une grille sur support papier qui liste les tâches que la personne doit être en mesure de faire à l'issue de la formation (grille de vérification) 	3.4 Processus pédagogique <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration dans l'entreprise, lecture du cartable des normes qualité, formation au poste de travail et entrée et production autonome du novice 	
1.5 Profil des novices <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les novices étaient nouveaux dans l'entreprise et ils débutaient dans le poste de travail 			
1.6 Composition des dyades <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un novice et un expert 			

Axe 1 : Dispositif de formation au poste de travail	Axe 2 : Contenu de la transmission	Axe 3 : Programme de transmission	Axe 4 : Reconnaissance et évaluation
<ul style="list-style-type: none"> - il arrive que le novice ait plusieurs compagnons successivement ▪ Les dyades sont décidées par la hiérarchie 			

Chapitre VI
Synthèse globale

La question à laquelle cette recherche répond est la suivante : **Comment se réalise la transmission des savoirs des travailleurs expérimentés à des travailleurs moins expérimentés en milieu de travail?**

Pour y parvenir, une étude d'activités de **compagnonnage** a été menée dans 5 entreprises différentes, auprès de travailleurs expérimentés qui avaient à former de nouveaux employés débutant à un poste de travail déterminé.

Les **moyens** utilisés...

1. Des séquences filmées ont permis de mettre en relief concrètement comment les experts s'y prenaient pour transmettre leurs savoirs à des novices.
2. Des entretiens ont permis de mieux connaître les dispositifs mis en œuvre dans les entreprises pour assurer la transmission des savoirs des travailleurs expérimentés.

En conclusion, on peut remarquer globalement que les dispositifs de transmission des savoirs sont plus ou moins structurés dans les entreprises.

- Cette structuration dépend des aptitudes pédagogiques ou andragogiques des travailleurs expérimentés à transmettre leur savoir et à leur motivation à le faire.
- Elle dépend aussi de la place donnée au développement professionnel de ses employés et à la vision du rôle de l'entreprise dans celui-ci.

Les parties de cette synthèse qui traitent de la gestion des savoirs, du savoir tacite et du contexte organisationnel font référence à la thèse doctorale de Michel Lejeune (2005), *La transmission des savoirs tacites en milieu de travail : le rôle de la communauté de pratique, du climat de travail et de la forme de l'organisation*.

Pour apprécier à sa juste valeur cette recherche, en voici les principaux paramètres.

Les entreprises les plus novatrices sont celles qui perçoivent la formation et l'apprentissage comme des leviers afin de développer un avantage compétitif dans ce monde du travail en grands changements (marchés saturés, compétitivité croissante des pays à faibles coûts de production, compétition accrue de la part des firmes multinationales, etc.). C'est précisément dans ce contexte que s'inscrit cette recherche.

La formation : fer de lance des entreprises.

Aux activités traditionnelles que sont le développement des activités de formation et la gestion des apprentissages, s'ajoutent de nouvelles activités telles que la formalisation des savoirs tacites des travailleurs d'expérience et le transfert intergénérationnel qui en découle.

Le Groupe de recherche sur l'apprentissage à vie par les technologies de l'information (Gravti) a été mandaté par le Fonds National de Formation de la Main-d'œuvre (FNFMO) pour réaliser ce projet sous la direction de Madame Louise Marchand, professeur à l'Université de Sherbrooke au département de gestion de la formation.

Cinq entreprises, de taille différente (de 200 à 240 000 salariés), ont participé à ce projet entre septembre 2004 et juin 2006. Ces entreprises œuvrent dans des secteurs d'activité non concurrents (restauration, produits électroménagers, microélectronique, fabrication et distribution de jouets de construction et thermoplastique sur des pièces métallisés). Trois sont situées dans la région de Montréal, une dans les Cantons de l'Est et l'autre à Drummondville. Elles ont quelques caractéristiques communes, soit d'être toutes en expansion et de desservir les marchés canadiens et américains. Certaines exportent, en plus, en Europe et en Asie. Les entreprises, qui ont mis sur pied un processus de perfectionnement de leur personnel, ont une longueur d'avance sur la formalisation des savoirs.

Le projet s'est déroulé en cinq étapes :

1. Rencontres avec les intervenants responsables de la formation dans les entreprises sélectionnées dans le but de mieux comprendre comment se déroulait la transmission des savoirs tacites dans les situations de compagnonnage.
2. Deux collectes de données par le biais d'enregistrements vidéo (15 séquences vidéo d'une durée de 20 minutes chacune), une séance de visionnement avec les gens concernés et ce dans un délai d'une semaine, des entretiens individuels avec chaque personne impliquée dans les séances enregistrées et avec les personnes des ressources humaines (40 entrevues individuelles et 20 entrevues de groupe de 15 à 30 minutes).
3. Analyse (qualitative) des données par les chercheurs.
4. Présentation des résultats aux entreprises participantes et aux organismes financeurs lors d'une journée de transfert (12 avril 2006); retour aux entreprises avec une synthèse de leurs résultats spécifiques; remise du rapport final à l'organisme subventionnaire (octobre 2006).
5. Dépôt du rapport final (février 2007).

Comme l'objectif est d'observer et d'analyser les processus de transmissions des savoirs tacites des travailleurs expérimentés aux travailleurs moins expérimentés, il convient ici de préciser ce que l'on entend par savoirs tacites.

Savoir tacite versus savoir explicite...

Tacite veut dire «non exprimé, sous-entendu entre plusieurs personnes». Les savoirs tacites sont des connaissances pratiques, des savoir-faire non écrits qui précisent les pratiques usuelles, les façons de faire développées à la suite d'expérimentations souvent en situation de problème à résoudre (expérience, savoir-faire, intuition, mémoire, savoir oral, socialisation, informel, subjectivité, réseau, groupes).

Cette distinction vient des travaux de Michael Polanyi, chimiste polonais, qui a été le premier à désigner ce savoir qui procède de l'expérience et de l'intuition. Pour lui, la connaissance est un processus largement inductif. Il faut partir de l'intuition individuelle,

des faits particuliers et contingents pour extraire des généralités. L'auteur précise également qu'une grande partie du savoir individuel est de nature tacite, qu'il est difficile de le traduire en langage rationnel, qu'il relève de l'art de faire, alors que le savoir explicite (connaissance, information, concepts, documents, écrits, extériorisation, formel, objectivité, hiérarchie, structures) peut facilement se traduire en langage rationnel.

En milieu de travail, on retrouve des savoirs théoriques (concepts, schémas, normes, etc.), des savoirs de contexte (savoirs reliés à une tâche, à la culture organisationnelle, etc.) et des savoirs d'intégration (combinaison de savoirs théoriques et de savoir-faire intégrés à une tâche...). C'est dans les savoirs de contexte et d'intégration que les savoirs tacites seraient les plus riches et aussi les plus difficiles à mettre en lumière.

L'enjeu est grand puisqu'il assure la conservation de ces savoirs à l'intérieur de l'organisation, d'où l'importance de les gérer et de les formaliser (notamment à l'accueil de nouveaux travailleurs, lors du départ à la retraite d'un expert, lors d'une crise vécue par l'entreprise, avant une fusion ou une acquisition, lors d'une réorientation de l'entreprise). Même si le savoir tacite est fondamentalement individuel, il possède un caractère social contribuant ainsi à une mémoire organisationnelle ou à un savoir organisationnel.

Par contre, si on part du principe que formaliser un savoir le dénature en partie, le savoir-faire possède à la fois une partie tacite et une partie formalisable. Ce qui revient à dire que ce qui est exprimé formellement ne dit pas tout. Apprendre un savoir tacite revient à remplir un creux laissé par le savoir formalisé. Le savoir tacite est associé à l'habileté manuelle, le souvenir vécu, la discussion, le sous-entendu, le travail de groupe. Ainsi le tacite n'est pas le non-dit. L'implicite est le creux d'un énoncé (Ballay, 2002).

En définitive, les savoirs tacites sont incarnés, ils font partie de l'expérience d'un travailleur dans un cadre précis, à un moment précis.

Conséquemment, l'observation et l'analyse des séquences filmées et des entretiens réalisés dans les cinq entreprises participantes nous amène à proposer les **défis** suivants, en lien avec le modèle Nonaka, qui met l'emphase sur la construction sociale du savoir selon la notion d'organisation apprenante.

Partant du principe qu'on ne transmet pas vraiment un savoir tacite, mais qu'on le rend accessible à quiconque veut l'observer, en discuter, l'essayer et même le critiquer, il conviendrait, pour toute entreprise qui souhaite augmenter sa performance de s'ingénier à créer un contexte social favorable à la formalisation des savoirs tacites, puisque c'est dans sa forme explicite que le savoir permet un meilleur contrôle de production.

1. **Socialiser** le savoir tacite afin de le rendre explicite
 - en organisant et en favorisant des partages de savoirs entre employés
 - en filmant, à l'aide d'une petite caméra, la formation
 - en favorisant l'observation directe d'autres employés détenteurs de savoirs reconnus

- en soumettant des problèmes de métiers à résoudre en équipe
2. **Formaliser** le savoir tacite
- en mettant en place des réseaux, des groupes d'intérêts
 - en notant les échanges dans des carnets de bord, des cahiers de procédures, des banques de données sur Intranet

Une approche mixte de méthodes organisationnelles et de technologies de l'information assure une mémoire des savoirs tacites.

- en faisant en sorte que l'apprentissage soit collectif et
 - en incitant le novice à faire une description narrative de ce qu'il a retenu
3. **Intérioriser** le savoir tacite
- en expérimentant et en pratiquant ces savoirs
 - en s'assurant d'un encadrement adéquat de la part du superviseur, du compagnon
 - en misant sur les réseaux d'échanges

Le compagnonnage s'avère être un outil des plus efficaces pour assurer la transmission des savoirs.

Pour en arriver à ces constats, il faut comprendre que la recherche a tenu compte des spécificités de la notion de compagnonnage.

Le compagnonnage en milieu de travail...

Le compagnonnage est une activité de partage de savoirs entre pairs (salariés de même statut professionnel) au sein ou non de la même entreprise. On peut vouloir formaliser des savoirs (cartographie des savoirs), transmettre des savoirs (d'experts à novices), transférer l'expertise (coaching) ou encore, gérer des savoirs (capitaliser les savoirs détenus par les membres de l'entreprise). Il se fait de façon informelle, notamment dans le cadre d'échanges de type discussion, lors de situations nouvelles de production ou tout simplement en pause café, et de façon formelle lors de la formation ou de l'intégration d'un novice, lors de situations de coaching, de départs de personnes détenant des connaissances critiques ou lorsque des experts mettent en commun leur expertise dans un objectif d'amélioration continue des compétences.

Les activités de compagnonnage peuvent varier énormément d'une entreprise à une autre. On remarque cependant que plus une entreprise développe des activités de compagnonnage diversifiées, plus elle les structure.

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse portait sur le mode de transmission par compagnonnage et plus spécifiquement sur les dispositifs de formation au poste de travail. Ce mode de formation est caractérisé par l'accompagnement de la personne apprenante par un expert. L'accent est davantage mis sur l'aspect opérationnel. Ce qui veut dire que l'objectif principal n'est pas la formation mais bien la production. Il est habituellement de courte durée (alternance entre moment de formation et moment de

production). Il se fait en milieu de travail et il est organisé avec les moyens de l'entreprise.

Selon le Conference Board of Canada (2004), 93% des entreprises canadiennes ont recours au compagnonnage pour former les novices à un poste de travail. La formation peut se faire de façon non structurée (un pair montre à un novice comment réaliser une opération), mais elle a tout avantage à être plus structurée. Des recherches menées sur l'efficacité du compagnonnage structuré (Jacobs, Jones et Neil 1992) montrent que le gain principal lié à la structuration est une diminution du temps de formation. Plusieurs raisons peuvent inciter les entreprises à structurer le compagnonnage : un grand nombre de personnes à former pour le même emploi, le taux de roulement des employés, le désir d'impliquer les employés dans le développement de l'entreprise, etc.

La recherche a aussi tenu compte de 4 axes précis d'observation qui représentent différentes manières de concevoir et de réaliser la transmission de savoirs par le biais du compagnonnage, soit :

1. le dispositif de formation au poste de travail...

Il touche l'organisation (dont l'objectif premier est de développer la maîtrise professionnelle), les moyens matériels (locaux, outils, terminaux, documents, formation de formateur donnée aux compagnons) et les moyens financiers (peu coûteux, peut être inclus dans les dépenses liées à la formation) mis en œuvre par l'entreprise. On fait aussi référence, dans cet axe, aux différents acteurs impliqués dans le compagnonnage : ceux qui décident (la direction générale, la DRH), ceux qui organisent et conçoivent la formation (les responsables de la formation, les superviseurs) et ceux qui réalisent la formation (compagnon, novice, pairs). On précise enfin leur rôle et leur fonction.

2. le contenu de la transmission...

Cet axe permet de mettre en relief le programme de formation (contenu défini, apprentissage structuré en étapes, apprentissage planifié, modalités de transmission), la durée de l'accompagnement (de quelques jours à quelques semaines), le lieu de réalisation de l'activité (habituellement au poste de travail et en cours de production), les supports pédagogiques (référentiels de tâches et de procédures, manuels de formation, formulaires d'évaluation).

3. le processus de transmission...

Le processus de transmission précise le rôle et les fonctions du compagnon qui, soit dit en passant, diffèrent en fonction des entreprises et du type de compagnonnage (intégration d'un novice, transmission, évaluation, accompagnement post-formation, constitution d'un référentiel de tâches, formalisation des savoirs). Ce processus définit aussi le mode de sélection du compagnon.

Il témoigne aussi des modes pédagogiques (magistral, expérimentation guidée, démonstration) privilégiés, du processus pédagogique (accueil, transmission, évaluation et suivi) mis de l'avant et de stratégies de transfert choisis par les compagnons (niveaux faible, moyen, élevé).

À partir des entrevues, nous avons établi un profil du compagnon «idéal»...

Le compagnon idéal doit être reconnu pour :

- ses compétences techniques (son expérience, sa connaissance de l'entreprise...)
- ses compétences relationnelles (sait créer un climat de confiance, est à l'aise dans le fait de montrer aux autres...)
- ses compétences pédagogiques (connait les principes andragogiques).

Par ailleurs, certains experts hésitent à devenir compagnon parce qu'ils

- doutent de leurs compétences à enseigner,
 - ont à évaluer un pair,
 - voient le novice comme un concurrent potentiel,
 - réalisent leur activité de transmission en plus de leur activité de production (manque de disponibilité pour réaliser un accompagnement de qualité),
 - manquent de temps pour se préparer adéquatement,
- et enfin, parce que l'entreprise ne reconnaît pas leur activité de compagnon.

Le novice idéal, quant à lui, est celui qui veut apprendre (pose des questions, prend des notes, écoute, etc.) et qui souhaite s'intégrer à l'entreprise (intéressé et impliqué dans son travail, veut s'améliorer, etc.)

4. la reconnaissance et l'évaluation...

Ce dernier axe traite des moyens utilisés par les entreprises pour souligner le travail des compagnons. On parle d'une valorisation informelle (proposer à un employé de devenir compagnon est en soi une façon de reconnaître sa valeur), d'une valorisation formelle (reconnu par la direction). Le rôle peut aussi être inscrit dans le descriptif du poste (statutaire). Il peut faire partie du processus de gestion de carrière (promotion) ou encore être carrément sujet à rétribution.

En plus des objectifs de formalisation et de transmission des savoirs tacites, nous voulions vérifier de quelle façon se faisait la formation par les TIC dans les entreprises étudiées.

Pour la formation en milieu de travail, quatre entreprises sur cinq utilisaient peu la eformation. Nous avons donc choisi à partir des séquences filmées des formations offertes dans toutes les entreprises, de faire une analyse de la confrontation vidéo après avoir filmé celle-ci. Immédiatement après la séquence filmée, les chercheurs recueillaient le sens pédagogique donné par les formateurs et les formés à ce qu'ils venaient de vivre.

Nous pouvons retenir que :

- ✓ les formateurs voient sur vidéo la nécessité de suivre le novice, suivre son rythme d'apprentissage et s'adapter à son style d'apprentissage,
- ✓ le formateur compagnon mesure la nécessité de s'exprimer de façon claire et précise,
- ✓ le formateur compagnon voit la nécessité d'adapter la formation au novice,
- ✓ le formateur compagnon voit la nécessité de préparer et structurer la formation qu'il doit donner,
- ✓ le formateur compagnon est responsable de la qualité de l'interaction avec le novice.

Pour le novice :

- ✓ le novice prend conscience de son implication, interactive ou non,
- ✓ le novice pose de questions, fait des commentaires, transfère le savoir à son poste de travail par des questions,
- ✓ le novice encourage le compagnon par ses commentaires.

Les séquences filmées ont permis d'être utilisées comme CD Rom – DVD pour la formation.

Les approches mixtes retenues ont été :

- ✓ CD Rom + groupe + formateur,
- ✓ CD Rom / DVD sur les bornes des entreprises avec formateur,
- ✓ Procédure + CD Rom ou DVD + formateur,
- ✓ CD Rom / DVD sur Intranet de l'entreprise.

Les approches solos :

- ✓ DVD CD Rom disponibles,
- ✓ DVD CD Rom disponibles avec formateur.

Les séquences filmées ont aussi permis :

- ✓ de débusquer des savoirs tacites. Le compagnon possède des savoirs ancrés, acquis par des années de travail. C'est en montrant au novice, en expliquant qu'il les fait ressortir :
 - «L'huile est chaude à ce degré, tu vois la fumée et tu intervies à ce moment.»
 - «Si on regarde, ici, ta pièce elle est bien.» Il n'explique pas, il montre.
 - «Écoute le bruit de la machine, tu intervies à ce bruit.»
- ✓ de guider le novice :
 - «Assure-toi de bien mettre la viande, comme ici.»
 - «Prends un couteau d'office, ça va aller mieux.»

Le savoir tacite s'apprend en situation, dans l'action, en fonction des interactions entre le compagnon et le novice. La séquence filmée permet de garder trace des savoirs tacites, de les marquer sur CD Rom, de les garder en mémoire dans des banques de données de l'entreprise et ainsi, de s'orienter vers une organisation apprenante.

Les séquences filmées ont permis d'identifier que les experts transmettent des savoirs professionnels issus :

- ✓ de leur expérience personnelle, nommés savoirs d'expérience, source de savoirs tacites,

- ✓ des savoirs professionnels liés à leur environnement de travail, nommés savoirs environnementaux,
- ✓ des savoirs liés à leur métier, nommés savoirs de métiers.

Pour une meilleure utilisation des TIC en milieu de travail

D'une façon générale, les employés subalternes n'ont qu'une formation de courte durée, au poste de travail. Cette formation est liée à l'adaptation à la tâche, sans les TIC et elle est non reconnue. Cependant, dans un contexte où le travail devient plus complexe, plus polyvalent, qu'il fait appel à la coopération et au travail d'équipe, qu'il exige des savoirs informatiques à cause des machines automatisées, la formation au poste de travail ne suffit plus. L'utilisation des séquences filmées en formation peut alors devenir une porte d'entrée de l'usage des TIC en milieu de travail.

Les formations avec les TIC sont trop souvent réservées au personnel cadre, aux professionnels de l'entreprise. Les concepteurs en apprentissage virtuel, habitués à transiger essentiellement avec des cadres, devront s'ajuster à ces clientèles de travailleurs en maintenance et production. Ceux-ci lisent moins, préfèrent des stratégies pédagogiques qui utilisent les sens, le son et l'image, favorisent un apprentissage ludique, forme propice aux formations avec les TIC. La connaissance de cette clientèle est un prérequis afin d'offrir des objectifs d'apprentissage réalistes et une solution d'apprentissage virtuel adéquate.

Des observations... aux résultats!

Des résultats détaillés pour chacun des axes et pour chacune des entreprises participantes sont présentés au chapitre V de la recherche. Même si le mode de formation par compagnonnage ne se vit pas exactement de la même façon d'une entreprise à l'autre, il est quand même possible d'extraire certains éléments qui, globalement, leur sont communs. En voici quelques uns...

Concernant le compagnonnage :

- Le compagnonnage est un mode de formation privilégié dans les secteurs de production. De 70% à 90% de la formation est donnée de cette façon.
- L'activité de compagnonnage se réalise conjointement à l'activité de production. Cela veut dire que si un problème se présente dans la production, l'expert doit le résoudre en priorité. L'expert ne forme plus l'apprenti.
- Il est habituellement peu structuré, à moins qu'il soit conçu avec le responsable de la formation.
- Même si une ébauche de programme de formation commence à poindre, on ne dit pas au compagnon quand, comment, à quel rythme et selon quelles modalités il doit transmettre ses savoirs. La réalisation concrète du compagnonnage est laissée à l'expert.
- Les coûts sont peu élevés et ils peuvent être intégrés aux dépenses liées à la formation.
- Le compagnonnage se fait normalement sur une base volontaire, à moins qu'un expert ne soit le seul à pouvoir le faire.
- On a pu observer qu'il était intéressant que 2 ou 3 experts interviennent auprès du même novice quand la durée de formation est de quelques semaines. Cela permet notamment un contact avec des manières de faire légèrement différentes et profitables pour le novice.

- Le recours au compagnonnage permet aux entreprises de développer flexibilité et créativité pour s'adapter à un marché fortement concurrentiel et à une activité soumise à des changements fréquents tant en termes de volume de production que d'évolution technologique.

Concernant plus spécifiquement le compagnon :

- Dans les cas où le responsable de la formation est un acteur à part entière, cette personne règlera, entre autres, les conflits qui peuvent se manifester entre l'expert et le novice.
- Le compagnon ne se prépare pas. C'est l'activité qui sert de plan de formation. Cela suppose que certains points peuvent être omis dans le cadre d'une formation si l'activité ne s'y prête pas. Il procède plutôt par intuition. Il choisit ses modes de transmission en fonction de son habileté (plus souvent par mode magistral et par démonstration).
- Plusieurs fois au cours de la formation, l'expert va insister sur un point plutôt que sur un autre, ou va développer un point en réponse aux questions ou remarques du novice. C'est au cours de ce type d'échanges qu'émergent et sont transmis les savoirs tacites. Les experts n'en sont habituellement pas conscients.
- À moins qu'un expert ait suivi une formation de formateur, on a remarqué que le compagnon utilise des stratégies de transfert qui sont soit de niveau faible (démontrer, expliquer, faire répéter, répondre aux questions) ou de niveau moyen (faire faire, demander de répéter, vérifier et confirmer).
- Le compagnon est sensible à la reconnaissance. Sans elle, il a tendance à perdre sa motivation.
- Le compagnon a des réticences à évaluer un novice, surtout si le poste est en jeu.
- Le compagnon reçoit peu ou pas de support de l'entreprise en ce qui a trait à l'évaluation des prérequis du novice. Il se base, entre autres, sur son expertise et sur l'analyse qu'il fait de l'activité pour évaluer le niveau du novice.
- Il n'existe pas dans les entreprises une validation formelle des acquis du novice. C'est la confirmation au poste de travail qui de manière implicite valide qu'il a atteint le niveau requis. L'expert, à son tour, comprend qu'il rencontre les exigences quand on lui redonne un novice à former.

Vous avez pris note des défis proposés à l'entreprise qui souhaite augmenter sa performance. Voici maintenant d'autres **recommandations** émergeant des observations faites précédemment. Elles sont détaillées au chapitre VII de la recherche.

Facteurs de réussite

- Rechercher chez le compagnon et le novice, des compétences de leadership, de travail en équipe, de communication interpersonnelle.
- Rechercher un bon équilibre dans la formalisation du compagnonnage.
- L'estime de soi est un facteur de réussite important. Elle confère à l'expert une légitimité auprès des autres et rassure le novice sur sa capacité d'apprendre.
- On dit que les travailleurs plus âgés sont moins motivés face à la formation, c'est peut-être qu'on leur offre moins souvent la possibilité de s'y engager, étant sur le point de quitter le marché du travail.

- L'implication volontaire du compagnon, son sentiment de compétence, sa marge de liberté quant aux activités à privilégier ainsi qu'à la séquence sont des éléments importants de la réussite de la formation.

S'appuyer sur des aides à la formation

- Miser sur la formation de formateurs et la conception d'outils comme des guides à la formation et des cahiers de procédures autant pour l'expert que pour le novice.
- Le syndicat peut favoriser le compagnonnage par un encouragement à l'habilitation, à la certification.

Du savoir individuel au savoir collectif

- L'organisation, quant à elle, a avantage à développer le travail coopératif afin de passer d'un savoir individuel à un savoir organisationnel, fruit de la participation de tous et chacun.
- S'assurer des compétences des formateurs (compagnon) en termes de planification (de l'activité), de diffusion (des trucs du métier) et d'évaluation (du transfert des apprentissages).

Les entreprises en mode virtuel pour la formation

- La technologie est présente dans bien des milieux, mais souvent mal utilisée. Nous devons en connaître plus sur l'utilisation éducative d'Internet au plan des stratégies à utiliser, du rôle et de la place du formateur, des modes d'utilisation...
- Les vidéos permettent vraiment de mettre à l'avant plan les savoirs tacites. C'est un outil simple, peu coûteux et surtout réutilisable.
- Les spécialistes (CEFRIO) recommandent la mise en commun des coûts et des expériences de la formation virtuelle entre entreprises non compétitives, gérée par un intermédiaire extérieur, afin d'assurer la qualité de cette formation.

En terminant, deux points semblent ressortir avec insistance. D'une part, **maintenir la formation de formateur et l'étendre à toutes personnes dont une des fonctions est de transmettre un savoir professionnel**. L'expert qui a suivi une telle formation crée un climat de sécurité indispensable au fait d'apprendre, se prépare davantage pour transmettre ses savoirs, utilise des modes pédagogiques variés, sait se centrer sur l'apprenant en respectant notamment son rythme d'apprentissage. Si le prérequis pour être compagnon est un niveau de maîtrise technique suffisant, à partir de ce niveau minimal, sera choisi en priorité celui qui aura des compétences pédagogiques et relationnelles reconnues.

D'autre part, **le rôle de soutien actif et l'implication des supérieurs permettent au compagnonnage de se développer et de devenir un projet d'entreprise mobilisateur**. Cet engagement est d'autant plus important qu'il agit directement sur la motivation des experts. Nous suggérons donc que la direction mette en valeur régulièrement le travail accompli par les compagnons. La reconnaissance et la valorisation ont un impact positif sur la motivation des travailleurs à devenir ou à demeurer des compagnons.

Chapitre VII

Défis et Recommandations

Rappelons que :

Nous apprenons par le savoir-faire d'une autre personne, nous construisons nos savoirs à partir d'interactions avec le savoir-faire d'autres personnes. Cependant, il importe de préciser que la transmission des savoirs tacites ne se fait jamais absolument. Autrement dit, on ne transmet pas vraiment un savoir tacite, on le rend accessible à quiconque veut l'observer, à quiconque veut en discuter, veut l'essayer et même veut le critiquer. L'ouverture et la transparence seraient les deux attitudes déterminantes pour l'expert qui transmet ses savoirs tacites et pour le novice qui les reçoit.

DÉFIS ET RECOMMANDATIONS

Après notre étude sur le terrain et pour faire le lien avec les expertises d'autres recherches, les défis et ces recommandations, qui s'inspirent de Nonaka, sont articulées autour de trois axes soit :

1. Socialiser le SAVOIR TACITE

L'entreprise qui souhaite augmenter sa performance peut :

- ✓ instituer un contexte social favorable à la formalisation des savoirs tacites afin de rendre ce savoir tacite explicite, parce que c'est dans cette forme explicite que le savoir permet une plus grande productivité lorsqu'il est dit, démontré concrètement.
- ✓ donc la **socialisation** au sein de l'organisation est importante; voici quelques pistes :
 - organiser et favoriser des processus d'échanges formels et informels, des partages de savoirs entre les employés, comme des rencontres thématiques, des congrès, etc.
 - lors de la formation, une approche simplifiée d'enregistrement vidéo de la formation, comme une petite caméra, permet de débusquer les savoirs tacites et l'utilisation ultérieure de ces séquences enregistrées sur CD-Rom serait le moyen le plus fréquemment utilisé en apprentissage virtuel, à la lumière de ce que nous avons vu,
 - susciter des séances formelles et informelles d'échanges d'expériences, les enregistrer, les garder en mémoire, par exemple sur l'Intranet,
 - favoriser l'observation directe d'autres employés qui possèdent des savoirs reconnus (ex. : va voir X, il connaît ça),
 - soumettre des problèmes de métiers à résoudre en équipe pour faire émerger les savoir-faire, vérifier la compréhension commune des tâches, confronter les savoirs d'expérience.

2. Formaliser le SAVOIR TACITE

Le rendre réel, le débusquer, l'encourager, le favoriser.

- ✓ Mettre en place des réseaux, des groupes d'intérêts où sont retenus, enregistrés, formalisés les savoirs du groupe.

- ✓ Retenir les expressions, les échanges, les modèles, les plans de travail dans des mémoires accessibles aux autres employés : carnets de bord, cahiers de procédures, banques de données sur Intranet, sur des bornes interactives sur les lieux de travail. Soulignons qu'une approche mixte de méthodes organisationnelles et de technologies de l'information assure une mémoire des savoirs tacites. Les technologies seules ne peuvent répondre à tous les besoins de collectes de données, mais les systèmes informatiques sont performants et permettent de traiter des informations complexes et de les garder en mémoire.
- ✓ Faire en sorte que l'apprentissage soit collectif; soit fourni par les compagnons expérimentés en observant les trucs du métier, regarder et observer l'expert, prendre des notes, vérifier si le novice a bien saisi, bien compris, bien retenu.
- ✓ Faire une description narrative par le novice de ce qui a été retenu, compris par celui-ci.

3. INTÉRIORISER le savoir tacite

Rendre l'employé capable de l'intégrer au savoir, lui donner des occasions de l'utiliser.

- ✓ Trouver des lieux dans l'organisation où l'on peut expérimenter, pratiquer ces savoirs. Ainsi les bornes interactives dans la salle où l'on prend la pause permet d'interagir sur ces savoirs.
- ✓ S'assurer d'un encadrement adéquat : l'importance du superviseur, du compagnon qui assure le suivi. Ainsi de retour à la tâche après la formation, le novice peut faire appel au formateur, au superviseur.
- ✓ Reprendre des savoirs acquis en équipe de travailleurs par des échanges, des partages et des interactions.
- ✓ Mettre en place des réseaux d'échanges, de partage d'expertise.

Le compagnonnage s'avère un outil de socialisation, de formulation et d'intervention des savoirs tacites. Ainsi cette approche de formation individuelle avec un formateur est parmi les types de formation les plus efficaces, le compagnonnage est donc un outil privilégié en formation dans l'entreprise.

AUTRES RECOMMANDATIONS

Les autres recommandations qui suivent ont été recueillies tout au long de la recherche ; elles sont aussi le fruit de notre recension d'écrits.

- ✓ Le syndicat peut jouer un rôle important en formation. Dans ce cas-ci, il peut favoriser le compagnonnage par un encouragement à l'habilitation, à la certification. Il peut aussi augmenter l'habilitation technologique par des demandes auprès de l'employeur et mettre en place des mesures favorables aux qualifications transférables. Il peut aussi favoriser la reconnaissance des compétences du compagnon et du novice.

- ✓ Il faut que l'organisation vise à développer le travail coopératif, à susciter une ouverture et une transparence pour un échange des savoirs, à créer un sentiment de sécurité où le compagnon et le novice évitent une attitude individualiste face à l'échange des savoirs parce que, selon Le Boterf (2002) : « La qualification et l'efficacité collective de l'entreprise dépendent des savoir-faire différents à gérer la complexité et l'hétérogénéité du savoir qui y est distribué ». C'est un virage d'un savoir individuel, que l'on garde pour soi, à un savoir organisationnel qui devient le fruit de la participation de tous et chacun à une efficacité organisationnelle. Il ne peut se faire que dans un climat d'ouverture et de transparence.
- ✓ Les compétences du compagnon et du novice sont surtout d'ordre relationnel, en sachant que l'expertise technique est fondamentale. Les compétences recherchées sont le leadership, le travail d'équipe et la communication interpersonnelle.
- ✓ Jusqu'où faut-il formaliser le compagnonnage ? Nous avons rencontré des entreprises où le compagnonnage est très formalisé, ceci pourrait mener à moins de transmission des savoirs tacites. Cependant, une formation non formalisée, sans cadre, improvisée n'apporte souvent pas de résultats satisfaisants pour l'entreprise. La réponse est dans un bon équilibre. Concrètement, cela veut dire avoir un plan global, se fixer des objectifs mais aussi laisser de la place aux questions, aux échanges, aux réflexions.
- ✓ Les formations de formateurs, les guides à la formation, les cahiers de procédures sont très en demande auprès des compagnons et des novices.
- ✓ Les vidéos devraient être utilisés plus fréquemment dans les entreprises, c'est un outil simple, souple, peu coûteux et laissant un outil comme le CD-Rom réutilisable pour d'autres formations. Dans notre recherche, les entretiens ont fait peu ressortir les savoirs tacites, les vidéos les ont mis en exergue, les rendant plus évidents. Ces outils permettent au compagnon et même au novice de se voir dans leurs comportements en situation d'apprentissage. Ils permettent aussi de revenir sur des commentaires, des questions sur les gestes posés, les arrêts sur le visionnement, les possibilités de faire autrement.
- ✓ La technologie influence la conception et la livraison de la formation. Même s'il y a encore résistance dans les usages, comme nous l'avons vu sur le terrain, elle est présente en milieu industriel, en éducation, en formation militaire. Le problème c'est qu'elle est utilisée sans référence théorique sur l'art de la formation. Nous devons en connaître plus sur l'utilisation éducative d'Internet, par exemple, quelles sont les stratégies pédagogiques à utiliser, le rôle et la place du formateur et les modes d'utilisation à privilégier ?
- ✓ L'estime de soi chez le compagnon ou le novice est un facteur de réussite. L'estime de soi peut s'acquérir durant la formation autant chez l'un ou l'autre. La formation consacre au compagnon en tant qu'expert une légitimité auprès des autres. Quant au novice, la formation le rassure sur sa capacité d'apprendre et de saisir ce qui se passe au travail. L'estime de soi serait un bon indicateur de la capacité de l'apprenant d'utiliser les nouvelles technologies (Christoph, Schoenfeld et Tausky., 1998).
- ✓ En ce qui concerne l'âge et la motivation pour apprendre, plusieurs mentionnent que les travailleurs âgés manifestent souvent une motivation moindre en formation. Il faut

être prudent devant cette affirmation, même si le milieu du travail utilise de plus en plus les TIC, les formations seraient moins offertes aux travailleurs âgés parce que l'on considère qu'ils vont quitter bientôt le marché du travail.

- ✓ Pour un développement de la formation en mode virtuel, les spécialistes (CEFRIO) recommandent le recours à des solutions collectives. La formation virtuelle est perçue comme coûteuse et risquée pour l'entreprise, une mise en commun des coûts et des expériences, gérée par un intermédiaire extérieur, pourrait assurer la qualité de cette formation. Toutefois, on devrait toujours tenir compte des contraintes liées à la compétitivité ou à la concurrence avant d'envisager de telles solutions collectives.
- ✓ En ce qui concerne les compétences des formateurs, il serait important de s'assurer que l'expert soit capable d'évaluer le niveau du novice avant la formation, de planifier de façon pédagogique l'activité, d'explicitier les trucs du métier et d'évaluer le transfert des apprentissages.
- ✓ Pour la constitution des dyades ou pour le choix des compagnons, l'implication volontaire du compagnon est un élément important de la réussite de la formation. À cela s'ajoute le sens que le compagnon donne à l'activité de transmission ainsi que son sentiment de compétence à l'égard de celle-ci. Le fait qu'il ait une marge de liberté quant aux activités à privilégier ainsi qu'à leur séquence favorise également le succès d'une expérience de compagnonnage.

LE COMPAGNONNAGE

Le compagnon

Nous proposons une liste de qualité du **compagnon idéal**, elle est dégagée de notre expertise terrain.

Compétences techniques reconnues

Le compagnon :

- ✓ a de l'expérience technique dans le domaine de transmission
- ✓ a une bonne connaissance de tâches
- ✓ a une bonne connaissance de l'entreprise
- ✓ a rencontré une grande variété de situation
- ✓ est respecté par ses pairs

Compétences relationnelles

Le compagnon :

- ✓ a le goût de transmettre
- ✓ établit une bonne relation avec le novice
- ✓ sait créer un climat de confiance

- ✓ donne le droit à l'erreur au novice
- ✓ est calme et patient
- ✓ est à l'aise dans le fait de montrer aux autres
- ✓ aime travailler dans l'entreprise
- ✓ émet des avis et remarques bienveillants et utiles pour le novice
- ✓ est disponible et accessible, on peut lui poser des questions

Compétences pédagogiques

Le compagnon :

- ✓ met en œuvre une démarche réfléchie, structurée, organisée
- ✓ utilise une progression pédagogique dans les apprentissages
- ✓ s'exprime clairement
- ✓ sait organiser l'information
- ✓ prépare ses activités de transmission
- ✓ sait mettre en valeur l'essentiel dans les activités
- ✓ sait donner une rétroaction constructive, un feed-back formatif
- ✓ choisit le lieu, le moment, et la façon de le dire
- ✓ vérifie la compréhension du novice
- ✓ s'adapte au :
 - Style d'apprentissage
 - Rythme d'apprentissage
 - Niveau de connaissance et de savoir du novice
- ✓ peut se mettre à la place de l'apprenant pour adapter son enseignement à celui-ci, c'est-à-dire adapter son expérience de 15 à 20 ans à quelqu'un qui débute.

À la vue de cette liste qui reflète les propos tenus par les experts et les novices sur les qualités attendues des compagnons dans l'activité de transmission, il apparaît clairement que le niveau de compétences pédagogiques requis demande une connaissance minimale des principes andragogiques. Connaître l'adulte dans son mode d'apprentissage, savoir utiliser les stratégies pédagogiques pour le rejoindre, connaître les méthodes et stratégies éducatives en éducation des adultes s'avère nécessaire.

Au cours des différents entretiens et de notre revue de littérature il est apparu que certains facteurs pouvaient entraîner des réticences de la part des experts à devenir des compagnons et à transmettre leurs savoirs.

Les facteurs sont :

- ✓ La vision que l'expert a du rôle de compagnon
 - Enseigner (quoi transmettre, comment le transmettre) : l'expert ne se sent pas en mesure de transmettre. S'il n'a pas le goût de transmettre ou s'il ne possède pas les aptitudes pédagogiques il est souhaitable de ne pas l'investir du rôle de formateur. Il peut tout aussi bien contribuer à l'élaboration des programmes de formation ou autre.
 - Évaluer : certains experts refusent d'évaluer leurs pairs. Cela était le cas dans l'entreprise B. Ceci est peut être à mettre en rapport avec la formalisation du processus d'évaluation et le type d'évaluation attendue par l'entreprise. Ainsi dans l'entreprise C, l'évaluation par le compagnon avait été formalisée et entrainé dans le cadre de la certification et les compagnons étaient tout à fait en accord et à l'aise pour évaluer. L'évaluation dont les compagnons ne souhaitent pas avoir la responsabilité est celle consistant au maintien de la personne au poste de travail ou non.
- ✓ Enjeux liés à la transmission
 - Quand l'expert considère le novice comme un concurrent potentiel, il pourrait avoir des comportements de rétention d'information. Toutefois, ce point n'a été cité qu'une seule fois dans les entreprises concernées.
- ✓ Motivation
 - Choix ou non de cette activité. Ce facteur semble primordial. Il est important de conserver au compagnonnage son caractère volontaire. Ce point a été cité dans toutes les entreprises et par les différents acteurs.
 - Non reconnaissance de leur activité de compagnon par l'entreprise. Quel que soit le mode de reconnaissance mis en œuvre dans l'entreprise il est indispensable qu'il existe. En son absence, la démotivation et la démobilisation des compagnons se développent rapidement. Nous souhaiterions souligner un point par rapport à l'impact de la reconnaissance sur la perception et la motivation à tenir ce rôle. Dans l'entreprise D, l'entreprise a fortement valorisé et formalisé le dispositif de parrainage alors que le dispositif de formation au poste de travail n'était pas perçu comme tel. Les employés percevaient ce rôle comme très valorisant et il y avait plus de compagnons qui souhaitaient devenir parrain que de compagnons qui souhaitaient devenir formateur, rôle peu valorisé dans l'entreprise. Il semblerait que la reconnaissance du rôle et sa valorisation ait un impact positif sur la motivation à le tenir par les compagnons.
- ✓ Contexte
 - La disponibilité par rapport à la charge de travail. Le compagnon réalise habituellement son activité de transmission en sus de son activité de production. Ceci peut être un frein. En effet certains trouvent qu'ils manquent de disponibilité pour réaliser un accompagnement de qualité.
 - Les moyens mis à leur disposition en termes de temps (pour se préparer, pour délivrer la formation), de matériel, de formation... Dans certaines entreprises un

ensemble de moyens ont été fournis aux compagnons, ce qui est une des sources de la réussite du dispositif.

- Le soutien de leur hiérarchie dans cette activité.

Les novices

Si le rôle des compagnons a été cité, il a été également mis en lumière que le comportement du novice avait également un impact.

Voici quelques unes des qualités du « novice idéal » :

- ✓ Il pose des questions sans craindre de déranger
- ✓ Il prend des notes
- ✓ Il développe des capacités d'écoute
- ✓ Il est pro actif, c'est-à-dire qu'il est actif dans sa démarche d'apprentissage.
- ✓ Il ose aller de l'avant et tester
- ✓ Il est réellement intéressé et impliqué dans son travail.
- ✓ Il accepte la rétroaction comme une occasion de s'améliorer, de progresser.

En fait, derrière ces qualités citées par les experts, on retrouve les qualités qui favorisent à la fois l'apprentissage et l'insertion professionnelle. La connaissance de ces principes est d'une grande aide pour les compagnons qui peuvent alors mieux vivre des situations parfois délicates au cours de la formation du novice. L'exemple souvent cité est celui de l'évaluation du novice. Les experts de l'entreprise semblent à l'aise face à ces points. Nous pensons que c'est à mettre en relation avec la formation en andragogie qu'ils ont reçue. Celle-ci, selon nous, leur permet de prendre de la distance et du recul par rapport à ce qui se passe au cours d'un apprentissage. Nous avons rencontré chez d'autres experts moins familiers avec les principes andragogiques des sentiments de malaise et même un sentiment de remise en cause lorsqu'un problème survenait avec le novice. Il semble donc important de maintenir cette formation de formateur et de l'étendre à toute personne dont une des fonctions est de transmettre un savoir professionnel. La reconnaissance, la certification sont de bons moyens pour y parvenir.

L'encadrement

Le rôle des superviseurs, des ressources humaines et de la direction ont été également cités comme participant à la réussite ou non de la transmission. Ainsi le rôle de soutien actif et l'implication des supérieurs permettent au compagnonnage de se développer et de devenir un projet d'entreprise mobilisateur. Si la direction « n'y croit pas » les employés ne suivront pas. Nous suggérons que la direction mette en valeur régulièrement le travail accompli par les compagnons.

Annexe

Exemples de verbatims issus des entretiens

Exemples de verbatim issus des entretiens

1/ Les novices

Ce que les novices en pensent

Sur les experts compagnons

Leur statut de formateur

- *Je trouve ça le fun parce que justement elle a de l'expérience.. pour nous montrer.*
- *La personne qui me l'a montré, justement, elle m'a bien formée ou elle m'a bien montré ce qu'y fallait faire.*
- *Moi je pense que... c'est plus facile d'avoir quelqu'un à l'interne... parce que justement... mettons la personne qui nous a entraînée, si elle vient d'ailleurs, cette personne là sera pas toujours avec nous.*
- *Mais si une personne est plus jeune que moi.. mais il a cinq ans travaillé ici, mais il me donne la formation... pour moi ça me dérange pas.*
- *moi j'ai eu la chance.. d'aller sur plusieurs shifts... fait que y en a beaucoup qui m'ont formé... et tu vois les défauts et les qualités des deux.*

Les compétences des compagnons

- *Patient, je dirais patient.. pis celui qui apprend aussi d'être patient.*

Sur la formation par compagnonnage

- *Quand on commence en quelque part.. Je trouve ça important qu'on ait.. une formation pour savoir où ce qu'on s'en va... c'est pas mieux non plus si on se fait garrocher les choses toute seule et arrange-toi.. ça marche pas comme ça.*
- *On a pris le temps de vraiment expliquer qu'est-ce qu'y fallait faire – c'est comme ça qu'on apprend dans le fond.*
- *Comme la baguette, elle m'avait dit.. de mettre la salade en premier.. pis après ça les viandes froides. C'est sûr que c'est pas sorcier mais sauf que elle, elle sait que cette façon-là de la faire comme ça... c'était correct.*
- *Mais je trouve que j'ai eu une très bonne formation.. pis ça a été vraiment poussé comme formation.. Être deux semaines dans un même poste... ça paraît pas mais ça coûte de l'argent.. à une entreprise.*
- *C'est comme chauffer une voiture.. T'as besoin – une formation au début pour savoir où est ton volant.. où est ton break.. ton accélérateur. Il te donne pas tout de suite l'auto et va-t-en avec. Mais c'est la même chose.*

Impact de la production et du lieu de la formation sur la formation

- *Comme ici... ici... t'arrives pour travailler... on est dans une production qui est haute... Fait que nous autres, l'inconvénient, c'est un peu que.. d'essayer de te montrer quelque chose... des fois que des gens – que lui quand y est dans le jus, y a pas le temps de me montrer des affaires. Ça, c'est le gros inconvénient... Des fois, il m'envoie faire d'autres choses.*
- *B'en non.. la machine – tu peux pas arrêter et dire – Là... .. je vas te montrer ci...*

Sur l'apprentissage

Style d'apprentissage

- *moi j'aime mieux le faire moi-même.. la personne peut me l'expliquer en même temps... ça y a aucun problème mais... moi.. je préfère le faire moi-même – comme ça, je le sais que je vas m'en souvenir.*
- *Là après ça, quand t'es prête à commencer... .. peu importe ce que tu fais, les salades ou les sandwiches... là tu découvres au fur et à mesure.. comment ça marche. Je pense que ça... C'est important de procéder par étape – pas de tout faire en même temps de tout se mélanger..*

Contenu de l'apprentissage

- *au début, c'est ça - faudrait lui montrer la place.. premièrement.. tu nous fais quoi... pis.. s'adresser à qui si y a quelque chose.*

Processus d'apprentissage

- *B'en moi je pense que c'est important quand quelqu'un a une question, de bien écouter et de bien répondre.. justement la personne voit ça... de ce qu'est-ce que elle va faire. Si la personne comprend pas, c'est normal.*
- *Quand j'ai commencé, j'en posais souvent des questions et des fois, je la reposais trois fois la question mais pour être certaine ...*
- *d'une journée à une autre, des fois, t'es tellement occupée que t'en oublies de bouts. C'est normal – tu peux pas apprendre tout la même journée...*
- *Ça prend du temps – en voulant dire.. t'arrives pas du jour au lendemain.*
- *je pense que quand les supérieurs disent – tu fais du beau travail ou quelque chose comme ça... ça veut dire que c'est le fun... t'es encouragé.*
- *Un suivi, c'est..c'est mettons une fois par mois, une fois par deux mois, y me le demandent. Parce que eux autres, y investissent sur mettons une personne y veulent pas nécessairement que le gars après quatre mois, y lâche..*

Sur le comportement des novices dans l'apprentissage

- Ça peut arriver qu'on oublie mais ... pas grave, faut pas avoir peur je pense de demander...

Sur Les TIC

- C'est sûr qu'avec une vidéo, j'aurais aimé ça moi avoir ce vidéo. de voir... avec des yeux – je me vois-tu... dans cet environnement.. là.. Parce que y a de l'huile à terre, y a des gens.. moi j'ai vu des gens qui n'irait jamais travailler là... Y a de l'huile, c'est sale..

Le niveau d'expert

- ça prend trois ans pour former un opérateur qui sait où ce qu'y s'en va.

2/ Les experts compagnons

Comment ils voient les novices

- y ont des connaissances théoriques... mais ils ont pas les connaissances pratiques. Moi je peux faire 2-300 repas en une heure, deux heures dépendamment des ingrédients. Mais un jeune ne perçoit pas encore la cuisine de la même façon. Y a pas assez d'expérience pour...

Comment ils évaluent les acquis des novices

- Je m'en rends compte parce que je fais refaire la même tâche à la personne... mais sans l'aider à ce moment-là... donc de cette façon-là, je valide un peu l'apprentissage que la personne a fait.
- c'est que une fois que tu l'as entraîné de la bonne façon, tu l'as entraîné près de toi, tu peux te permettre de le laisser tout seul et tu sais qu'y va te le faire d'une manière... équitable.

Ce qu'ils veulent transmettre

Les valeurs

- L'Amour du métier... respecter le métier.. respecter les aliments... Et... ... je veux dire par là... c'est un ensemble... de salubrité et d'hygiène... de.. donner le meilleur produit... que tu peux avec les ingrédients que t'as..
- Respecter les normes du métier... Mais quand tu fais quelque chose, tu le fais bien.. et tu le fais comme faut.

Leur vision du métier

- Dans le métier de restauration, ce que j'essaie d'enseigner aux jeunes sans les décourager, c'est un métier qui est très ingrat..
- Quand tu travailles, les autres s'amuse. Ça, c'est très dur moralement. Très dur moralement. Moi ça m'a pris 35 ans à m'adapter à ça.

Comment ils voient la formation

- *Une formation c'était pas juste de dire.. vite vite ce qu'y fallait faire et laisser la personne seule avec elle-même.. y fallait toujours être avec la personne qui est formée parce que elle connaît pas l'endroit... elle connaît pas les tâches non plus.*

Le goût de la formation

- *Quelque chose que j'aime aussi.. d'enseigner...*

le rôle de la formation

- *Mais la personne qui est formée, faut qu'elle soit formée selon les normes de l'entreprise...*
- *C'est ça quand y a plusieurs facettes au travail, c'est important qu'on montre les deux facettes – que la personne soit pas toujours mélangée, qu'elle sache où s'en aller.*

Les méthodes pédagogiques

Choix de la méthode pédagogique

En fonction de son style

- *Ce que j'aime faire, c'est faire faire les choses à la personne.*

En fonction de la nature de la tâche

- *Avec la baguette, les sandwiches, avec la cuisine, c'est important de le faire faire parce que la personne un, va apprendre à manipuler les aliments et à manipuler ce avec quoi elle doit travailler plus tard. Et en le faisant, elle va s'en souvenir plus aussi – quand c'est une tâche manuelle.*

En fonction de sa représentation de l'apprentissage

- *Mais avant de lui donner la recette, de dire – Fais la toi-même, il faut naturellement qu'il la fasse avec nous autres.*
- *C'est pour ça que y faut réellement le montrer.. pas à pas... .comment on dit ça – item en item... comment le faire... parce que des fois, y peut ne pas y avoir assez de sauce... ça va brûler. Si y a trop de sauce, ça cuit pas.*

Contenu de la formation

- *C'est sûr que quand une personne entre.. dans l'entreprise et qu'on la met avec moi, pour sa formation, ce que je commence à lui faire faire, c'est qu'elle connaisse les lieux, qu'elle sache où sont les choses... et qu'elle apprenne à se promener dans la cuisine au moins.. pour savoir où aller chercher les choses – premièrement.*
- *pis... un peu comment ça fonctionne dans l'entreprise.. Une fois qu'elle a vu un peu comment ça fonctionnait, pis que je vois qu'elle peut se débrouiller, à ce moment-là... j'y fais faire des tâches.. j'y donne des tâches.*

- *Dire... Aujourd'hui, tu vas faire telle partie du travail et c'est elle qui la fait.. je la guide, je la surveille à ce moment-là... Pis j'y donne toutes les directives pour pouvoir faire le travail au fur et à mesure*
- *La mettre à l'aise.. la présenter à tout le monde dans l'environnement.. le mettre à l'aise dans l'environnement.. Et la respecter...*

Déroulement des séances de formation

Préparation

- *Pas en cuisine non parce que c'est vraiment.. dans l'action je peux pas préparer...*
- *Mais d'abord.. moi c'est certain – je vas regarder son CV. Je vais regarder l'expérience qu'y a, est-ce que c'est un jeune qui veut apprendre dès le début... ..*
- *Qu'est-ce que tu cherches? Qu'est-ce que tu veux apprendre? Est-ce que il est prêt à suivre les étapes de l'apprentissage.*

Processus d'apprentissage

Du global au spécifique

- *J'y va graduellement .. pis je finis par les banquetts parce que c'est quelque chose qui est plus complexe, qui demande plus d'attention et plus de précisions...*

Un processus structuré

- *C'est juste de savoir... organiser son temps – savoir organiser le temps qu'on passe avec l'employé qui est formé aussi. Il peut y avoir aussi – organiser les tâches qu'on lui fait faire et l'ordre dans lequel on les fait faire.*
- *Moi ça me fait rien d'y montrer une fois, la deuxième fois.. je vais la faire avec lui. La troisième fois, il va la faire tout seul. La quatrième fois, je m'attends pas à être obligé d'y montrer. Sans ça, je perds mon temps avec lui...*

Attitudes et comportements pédagogiques

Vérifier la compréhension et les acquisitions du novice

- *Penses-tu que tas oublié quelque chose... ? Pis si elle sait pas, je vas lui donner la réponse – je vas lui dire ce qu'elle a oublié. Mais je vas toujours m'assurer que la personne est capable de trouver par elle-même... la petite erreur qu'elle a faite.*

S'adapter au novice

Style d'apprentissage

- *Quand je vois qu'une façon marche pas, je répéterai pas de la même façon.. Je vas changer de façon. Je vas trouver une autre optique pour...*
- *Une personne visuelle réfléchira pas de la même façon qu'une personne qui est auditive va falloir donner les exemples différemment – va falloir expliquer les problèmes différemment.. aussi.*

- *Oui parce que quand je regarde une personne, c'est comme si.. je le faisais avec elle.. Je me vois le faire avec elle. Fait que la personne tient la baguette, je me vois tenir la baguette... avec elle. Fait que si je vois qu'elle tient la baguette de côté, et qu'elle coupe et ça tombe, je vais y dire – Non ta main, ouvre la comme ça – tiens les morceaux.*
- *Pour présenter une nouvelle recette, ça dépend de l'approche de la personne.. si la personne est nerveuse, anxieuse. D'abord il faut que tu parles à la personne d'une façon... pondérée et sûre de toi-même.*

Créer un climat d'apprentissage

- *Je suis capable d'accepter que les autres fassent des erreurs – je suis capable de.. reconnaître qu'y peuvent se reprendre et le faire beaucoup mieux.. juste après.*
- *Il faut.. que tu lui bâtisses une force de caractère.. de pas avoir peur de toi. l'important, éviter de faire des erreurs. Mais si tu fais une erreur, viens me voir... avant que tu continues de la faire.. comme ça, on peut l'arranger tout de suite.. avant qu'y soit trop tard.*
- *Je pense que je suis une personne... pour qui .. que les gens ont pas peur de me poser des questions.*
- *Je vois pas le but de.. chicaner quelqu'un parce que il manque une chose.. tu lui dis – tu lui montres comment la rattraper ou comment la recommencer.... Ça va mieux. La personne va juste apprendre mieux et elle va juste se souvenir comment faire la sauce.*
- *Il faut que tu le mettes en confiance...*

Besoins de moyens pédagogiques

- *Si la personne est à l'extérieur de mon 180, la façon dont elle comprend, il faut vraiment que je gratte et que je fouille pour être capable d'aller chercher une méthode qui va lui faire comprendre même si on pense pas de la même façon.. C'est vraiment ce que je trouve le plus difficile.*

L'expertise

- *Ça prend trois ans pour un apprenti pour devenir... cuisinier. Pour devenir chef, ça prend cinq ans minimum..*

Bibliographie

- Acemoglu, D. et Pischke, J.-S. (1998). *Beyond Becker: Training in imperfect labour markets*, Document de recherche du NBER n 6740.
- Acemoglu, D. et Pischke, J.-S. (1998). Why do firms train? Theory and evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 113, 79-119.
- Acemoglu, D. et Pischke, J.-S. (1999). The structure of wages and investment in general training. *Journal of Political Economy* 107(3), 539-572.
- Acemoglu, D. et Pischke, J.-S. (2000). Certification of training and the training outcome. *European Economic Review*, 4(4-6), 917-927.
- Allen, A.-M. (2001). *How to work with small businesses: advice and guidance for providers of training and business support*. London: Learning and Skills Development Agency.
- Altheide, D.L. et Johnson, J. (1994). Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* (p. 485-499). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Altonji, J. et Spetzler, J. (1991). Worker characteristics, job characteristics, and the receipt of on-the-job training. *Industrial and Labor Relations Review*. 45. 58-79.
- Amadiou, J.F. et Cadin, L. (1996). *Compétence et organisation qualifiante*. Paris : Economica.
- Argyris et Schön (1996). *Organizational learning*. New York : Addison-Wesley.
- Baldwin, J.R. (1999). *Innovation, formation et réussite*, Document de recherche n 137, Direction des études analytiques, Ottawa, Statistique Canada.
- Baldwin, J.R. (2000). *L'innovation et la formation dans les nouvelles entreprises*, Document de recherche n 123, Direction des études analytiques, Ottawa, Statistique Canada.
- Baldwin, J.R. et Johnson, J. (1995). *Développement du capital humain et innovation: La formation dans les petites et moyennes entreprises*, Document de recherche n 74, Direction des études analytiques, Ottawa, Statistique Canada
- Ballay, J.F. (1999). Les processus clés de la gestion des savoirs. *L'expansion Management review*, décembre.
- Ballay, J.F. (2002). *Tous managers du savoir*. Éditions d'Organisation.
- Baran, J., Bérubé, G., Roy, R. et Salmon, W. (2000). *Adult education and training in Canada : key knowledge gaps*. Research Paper R-00-6E, HRDC.
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF, La psychologue.
- Baron, S., Wilson, A. et Ridell, S. (2000). Implicit Knowledge, phenomenology and learning difficulties. In F. Coffield (dir.), *The necessity of informal learning* (p. 43-53). Bristol: Policy Press.
- Barrett, A. et O'Connell, P. (2001). Does training generally work? The returns to In-Company training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3), 647-662
- Barron, J., Berger, M. et Black, D. (1997). How well do we measure training? *Journal of Labor Economics*, 15(3), 507-529.
- Barron, J., Black, D. et Loewenstein, M. (1989). Job matching and on-the-job training, *Journal of Labor Economics*, 7(1), 1-19.
- Barron, J., Black, D. et Loewenstein, M. (1999). Do workers pay for on-the-job training? *Journal of Human Resources*, 34, 235-252.
- Bartel, A. (1989). *Formal employee training programs and their impact on labor productivity: evidence from a human resources survey*. NBER Working Paper 3026.
- Bélanger, P. (1993). *L'explosion de la demande en éducation des adultes, un défi pour les réseaux publics*, Document-synthèse, Conférence principale du directeur de l'Institut de l'UNESCO pour l'Éducation à Hambourg, Colloque *La formation continue des citoyennes et des citoyens*, organisé par la Fédération des commissions scolaires du Québec, 2 et 3 avril.

- Bélanger, P. et Tuijnman, A.-C. (dir.) (1997). *New patterns of adult learning: A six-country comparative study*. Oxford: Pergamon Press.
- Bélanger, P. et Valdivielso, S. (dir.) (1997). *The emergence of learning societies: who participates in adult learning?* Oxford: Pergamon Press.
- Bélanger, P., Larivière, M. et Voyer, B. (2004). *Les pratiques et l'organisation de la formation en entreprise au Québec*. Étude exploratoire. UQAM et CIRDEP.
- Bélanger, P., Motte, A., Doray, P., Labonté, A. et Levesque, M. (2004). Analyse, situation et tendances au Québec, selon l'Enquête sur la formation et l'éducation des adultes, réalisée par Statistique Canada en 1997. *La participation à la formation des adultes : contexte québécois et international. Note de recherche 1*. Emploi Québec.
- Bélanger, P., Motte, A., Doray, P., Labonté, A. et Levesque, M. (2004). Analyse, situation et tendances au Québec, selon l'Enquête sur la formation et l'éducation des adultes, réalisée par Statistique Canada en 1997. *Le portrait des activités de formation des adultes au Québec et au Canada. Note de recherche 4*. Emploi Québec.
- Bernier, C. (1999). *La formation en entreprise au Québec, un état des lieux*. Toronto. Réseau de recherche en formation et travail. York University.
- Bernier, C. (1990). *Le travail en mutation*. Montréal: Éditions St-Martin.
- Bernier, C. et al. (1994). *Innovations de formation des entreprises. Le cas du secteur financier*, Québec, Université Laval, Département des relations industrielles, Collection Instrument de travail.
- Bernier, C. et al. (2003). *PME. Institution d'enseignement public et formation de la main d'œuvre*. Rapport de recherche au FNMFMQ. Montréal.
- Bernier, C. et Fillion, A. (1992). *À nouveau travail, formations nouvelles*. Montréal : Agence d'Arc.
- Bertrand, O. (1992). L'évolution des qualifications professionnelles. *Futurible*, 168, 3-24.
- Betcherman, G. et al. (1994). *The Canadian workplace in transition. Human resource management Project*, Centre for Industrial Relations, Queen's University.
- Betcherman, G., Leckie, N. et McMullen, K. (1996). Workplace training in Canada: New evidence on incidence and impacts, *Canadian Business Economics*, 5.
- Betcherman, G., Leckie, N. et McMullen, K. (1997). Developing skills in the Canadian workplace : The results of the Ekos workplace training survey , *Étude des réseaux canadiens de recherche en politiques publiques W/02*.
- Betcherman, G., Leckie, N. et McMullen, K. (1998). *Barriers to employer-sponsored training in Canada*. CPRN working paper.
- Betcherman, G., Leckie, N. et McMullen, K. (2000). Learning in the Workplace: Training patterns and training activities. *Transition to the Knowledge Society*, UBC Institute for European Studies, Vancouver, 284-303.
- Bezsonoff, C. (2000). *Pratique de la formation : du discours à la réalité*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Billet, S. (2000). Guided learning in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), 272-285.
- Billet, S. (2002). *Workplace learning as co-participation*. Communication présentée à l'Annual Meeting of the American Educational Research Association. New Orleans, LA, 1-5 avril.
- Bishop, J.H. (1991). *On-the-job training of New Hires. Market failures in training? New economic analysis and evidence on training of adult employee*. D. Stern et J. Rizen (dir.). New York: Springer-Verlag.
- Bishop, J.H. (1997). What we know about employer-provided training: A review of the literature. *Research in Labor Economics*, 16, 19-87.
- Boivin, L. (1996). *Les besoins de formation qualifiante des employés de bureau*. Recherche en partenariat CSN-Desjardins-SDQM. Rapport synthèse, Montréal, CSN, Desjardins et SDQM.
- Boru, J.J. et Leborgne, C. (1992). *Vers l'entreprise tutrice*. Éditions Entente.
- Bouchard, P. (1998). *Training and work: Myths about human capital*. in Scott, S.M., Spencer, B. et Thomas, A. (dir.), *Learning for life: Canadian readings in adult education*. Thompson Educational Publishing Inc., Toronto. British Columbia

- Chambers of Commerce (1994), *Moving Forward*. Chambers of Commerce, Vancouver, B.C.
- Boud, D. et Garrick, J. (1999). *Understanding learning at work*. London; New York : Routledge.
- Boutin, G. (2006). *L'entretien de recherche qualitatif*. Ste-Foy : PUQ.
- Broad, M.L. (2005). *Beyond Transfer of training: engaging systems to improve performance*. Pfeiffer.
- Bureau des technologies d'apprentissage (1999). *L'effet des technologies d'apprentissage sur l'apprentissage à vie en milieu de travail*, Ekos et Lyndsay Green & Associates, Bureau des technologies d'apprentissage.
- Canada National Advisory Panel on Skill and Development (1984). *Learning for life: Overcoming the separation of work and learning: the report*. Ottawa: Minister of Supply and Services Canada.
- Castells, M (1998). *La société en réseau*. Paris. Fayard.
- Centre canadien du marché du travail et de la productivité (1993). *Sondage national sur la formation de 1991*, Ottawa.
- CÉREQ (1996). Les très petites entreprises, Pratiques et représentations de la formation continue, *Bref*, 123.
- Chamberland, A. (1995). *La formation en entreprise*. Montréal : Éditions Transcontinental.
- Charest, J. (2004). *La formation dans les relations de travail, étude réalisée pour la CPMT*. Montréal : Université de Montréal.
- Chaykowski, R. et Lewis, B. (1994): *A review of Canadian and American training practices*. (Human Resources Management Practices Series). Kingston ON: IRC Press.
- Chaykowski, R. et Slotsve, G. (2003). "*Employer-sponsored training by firm size*", Issues Paper: Human Resources Development Canada, Industry Canada, and the Social Science and Humanities Research Council.
- Chaykowski, R. et Slotsve, G. (2005). *Unionization, training and technology related skills development*. Working paper 2005 B-05: Human Resources Development Canada, Industry Canada, and the Social Science and Humanities Research Council.
- Chéné, A. et Voyer, B. (2000). La formation à l'employabilité. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 14(2), 29-48.
- Chevallier, D. (dir) (1991). *Savoir faire et pouvoir transmettre : transmission et apprentissage des savoir-faire et des techniques*. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme, collection ethnologie de France, cahier 6.
- Christoph, R.T., Schoenfeld, G.A. jr. et Tausky, J.W. (1998). Overcoming barriers to training utilizing technology: The influence of self-efficacy factors on multimedia based training receptiveness. *Human Resource, Development*, 9, 25-38.
- Cloutier, E., Lefebvre, S., Ledoux, E., Chatigny, C. et St-Jacques, Y. (2002). *Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usiniers et des cuisiniers*. Rapport IRSST.
- Commission d'étude sur la formation professionnelle des adultes (1982). *Apprendre : une action volontaire et responsable*. Montréal.
- Commission scolaire des Hauts Cantons, Commission scolaire des Sommets (2003). *Réussir une formation en entreprise : 34 histoires à succès en Estrie*.
- Confédération des syndicats nationaux (2001). *La formation continue de la main d'œuvre dans les milieux de travail, État de situation suite à l'application de la Loi 90*. Résultats d'une enquête auprès des syndicats affiliés. Montréal : CSN.
- Conseil des ministres de l'Éducation du Canada/Développement des ressources humaines Canada/Commission canadienne pour l'UNESCO (1997). *Aperçu des tendances en éducation et en formation des adultes au Canada (1985-1995)*, préparé par l'Institut canadien d'éducation des adultes et la Canadian Association for adult education, Montréal.
- Conseil du Patronat du Québec (CPQ) (2005). La formation de la main d'œuvre : un facteur décisif dans le rendement de l'entreprise. Extrait du rapport de formation rédigé par J. Leblanc.

- Conseil économique du Canada (1990). *L'emploi au futur : tertiarisation et polarisation*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Services, rapport-synthèse.
- Conseil économique du Canada (1992). *Les chemins de la compétence. Éducation et formation professionnelle au Canada*. Un rapport de synthèse du Conseil, Groupe Communication Canada, Ottawa.
- Conseil supérieur de l'Éducation (1993). *Tendances actuelles, structure et financement de l'éducation des adultes dans six pays industrialisés*, S.A. Hart, Service des études et de la recherche, Présenté à la Commission de l'éducation des adultes.
- Conseil supérieur de l'Éducation (1996). *Pour un accès des adultes à la formation continue*, Québec, CSE.
- Conseil supérieur de l'Éducation (1998). *La formation continue du personnel des entreprises. Un défi pour le réseau public d'éducation*. Québec : Avis à la ministre de l'éducation.
- Conseil supérieur de l'Éducation. (2000). *La reconnaissance des acquis, une responsabilité politique et sociale*. Québec : CSE.
- Crompton, S. (1994). Employer-supported training: it varies by occupation. *Perspectives on Labour and Income*, 9-17.
- Cuerrier, C. (2002). *Lexique et répertoire sur le mentorat*. Montréal : Éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- Danielson, C.C. et Wiggenhord, W. (2003). The strategic challenge for transfer. In E. Holton et T. Baldwin (dir.). *Improving transfer in organizations*. San Francisco: Jossey bass.
- De Jong, J.A. et Versloot, A.M. (1994). *Structuring on-the-job training*. Communication à la Conférence annuelle de l'Academy of Human Resource Development. San Antonio, Texas.
- Depover, C. et Marchand, L. (2002). *E-learning et formation des adultes en contexte professionnel*. De Boeck, Bruxelles.
- Dieng, R., Corby, O., Giboin, A., Golebiowska, J. Matta, N. et Ribiere, M. (2000). *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*. Paris : Dunod.
- Divry-Groff, C. Dubuisson S. et Torre, A. (1998). Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation. *Revue français de gestion*, 115-127.
- Doray, P. (1991). Les stratégies des entreprises Québécoises en matière de formation. *Relations industrielles*, 46(2), 329-355.
- Doray, P. et Longpré, B. (1997). *La participation des adultes à l'éducation au Québec en 1993. Points saillants de l'analyse des données de l'Enquête de Statistique Canada sur la participation des adultes à l'éducation*, présenté à l'Institut canadien d'éducation des adultes dans le cadre du Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Doray, P., Bagaoui, R. et Ricard, D. (1994) *La formation dans les entreprises québécoises : études de cas auprès de 15 entreprises performantes*. Sainte Foy (Québec) : Conseil de la science et de la technologie.
- Doray, P., Bélanger, P., Motte, A. et Labonté, A. (2004). *Analyse, situation et tendances au Québec, selon l'Enquête sur la formation et l'éducation des adultes, réalisée par Statistique Canada en 1997*. Les facteurs de variation de la participation des adultes à la formation au Canada en 1997. Note de recherche 3. Emploi Québec.
- Doray, P., Paquet, P. et Bouchard, P. (1982). *Sondage sur les pratiques de formation en entreprise*, annexe 3 de Apprendre, une action volontaire et responsable, Rapport de la commission d'étude sur la formation des adultes, Québec : Gouvernement du Québec.
- Dostaler, I. et Boiral, O. (2000). *Mobiliser les connaissances tacites : l'exemple d'un atelier d'assemblage électronique*. IX^e conférence Internationale de management Stratégique, sur les perspectives en management stratégique, AIMS, Montpellier, 24, 25 et 26 mai.
- Dubar, C. (2001). *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*. Paris : PUF.
- Dubar, C. et Engrand, S (1991). Formation continue et dynamique des identités professionnelles : la formation professionnelle continue (1971-1991). *Formation Emploi*, 34, 87-100.

- Dubé, A. et Mercure, D. (1997). *Les entreprises et l'emploi : les nouvelles formes de qualification du travail*. Québec : Les publications du Québec.
- Dubernet, A.-C. (1998). La formation professionnelle continue dans les très petites entreprises : du devoir à l'obligation, *Travail et Emploi*, 77, 41-52.
- Dulipovici, A. (2003). *Les compétences en formation. Résultats des sondages de la FCEI sur la formation*, FCEI Recherche.
- Dymock. (1999). Blind date: A case study of mentoring as workplace learning. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(8).
- Emploi Québec (1998). *Guide général, édition 1998, Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre, Investir 1 % en formation: Ça vous rapporte!* Gouvernement du Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
- Emploi-Québec (2000). *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre*. Rapport quinquennal sur la mise en œuvre 1995-2000, annexe 1.
- Eraut, M. (2000). *Outcomes and processes in vocational learning*. Great Britain: Learning and Skills Research Centre.
- Eraut, M., Alderton, J., Cole, G. et Senker, P. (1999). The impact of management on learning in the workplace. In F. Coffield (dir.), *Speaking truth to power*. Bristol: Poly Press
- Filion, A. et Bernier, C. (1989). *Nouvelles technologies; qualifications et formation. La formation en entreprise au Québec*. Montréal, Institut de recherche appliquée sur le travail.
- Foucher, R. (2000). *L'autoformation reliée au travail*. Montréal : Éditions nouvelles AMS.
- Fournet, M. et Bedin, V. (1998). Les nouvelles formes de formation continue vues par les dirigeants des PME-PMI. *Formation Emploi*, 63, 43-59.
- Fournier, J.G. (1996). *La formation en milieu de travail : une vision à long terme*, Montréal, CSN : Service de recherche.
- Frazis, H., Gittleman, M. et Joyce, M. (1998). *Determinants of training: an analysis using both employer and employee characteristics*. Bureau of Labor Statistics, Working Paper, Washington D.C.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gehin, J.-P. (1990). Le formel et l'informel en formation continue; formation et changement dans les entreprises. *Education Permanente*, 104, 83-97.
- Gouvernement du Canada (2001). Développement des ressources humaines Canada, Direction générale de la recherche appliquée, Politique stratégique. *Enquête sur l'éducation et sur la formation des adultes. Mesure des motivations et des obstacles dans le cadre de la l'EEFA : Examen critique*, par Kjell Rubenson, Gouvernement du Canada [<http://www.hrdc-drhc.gc.ca/dgra>].
- Gouvernement du Canada. (2004). *Cap sur l'apprentissage tout au long de la vie*. Rapport du comité d'experts sur le financement de la formation continue.
- Grossberg, A.J. (2000). The effect of formal training on employment duration. *Industrial Relations*, 39(4), 578-599.
- Gunderson, M. et Riddell, W. (2001): Training in Canada. In A. Berry (dir.), *Labor Market Policies in Canada and Latin America: Challenges of the New Millennium*, (p. 243-265). Kluwer Academic Publishers.
- Haccoun, R.R. et Saks, A.M. (1998). Training in the 21st Century: some lessons from the last one. *Canadian Psychology*, 39(1-2), 33-51.
- Hager, P. (1998). Recognition of informal learning. Challenges and issues. *Journal of Vocational Education and Training*, 50(4), 521-535.
- Hart, S.A, Gamache, M. et Lejeune, M. (F Lesemann, dir.) (2005). *La formalisation des pratiques de formation dans les petites et moyennes entreprises manufacturières québécoises*. Montréal: INRS-Urbanisation, Culture et Société, décembre, 218 p.
- Henripin, M. (1998). *La formation continue du personnel des entreprises. Vers la gestion des compétences par l'entreprise et par chaque employé*. Conseil supérieur de l'éducation, Etudes et recherches.

- Hocquet, L. (1999). *Déterminants et effets de la formation professionnelle continue en France et en Grande-Bretagne : Une analyse empirique comparative*, Thèse, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne UFR de sciences économiques.
- Hodkinson, P. (2001). The necessity of informal learning. *Work, employment and Society*, 15(2), 385-393.
- Holtmann, A. et Idson, T. (1991). Employer size and on-the-job training decisions. *Southern Journal of Economics*, 58, 339-355.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: the contributing process and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2^e édition. Paris : De Boeck Université.
- Institut de l'Unesco pour l'éducation (2000). *Politiques d'éducation et de formation des adultes*. Conférences dans le cadre du Séminaire international de Québec (29 novembre au 2 décembre 1999). Québec, MEQ.
- Jacob, R. (1999). La fonction formation et développement de la main-d'œuvre et l'innovation diffuse : quelques pistes de réflexion et d'action. *Relations industrielles*, 54(3), 473-489
- Jacob, R. et Pariat, L. (2000). *Gérer les connaissances, un défi de la nouvelle compétitivité du 21^e siècle : information, interaction, innovation*. CEFRIO, collection recherches et études de cas, décembre.
- Jacob, R., Julien, P.A. et Raymond, L. (1997). Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau. *Gestion*, 22(3), 93-100.
- Jacobs, R. (1992). Structured-on-the-job training. In H. Stolovitch (dir.), *Hand keeps editions. Handbook of human performance technology: a comprehensive guide for analysing and solving performance problems in organizations* (p. 499-512). San-Francisco: Jossey-Bass.
- Jacobs, R.L. et McGiffin, T.D. (1987). A human performance system using a structured on-the-job training approach. *Performance and Instruction*, 25(7), 8-11.
- Jacobs, R.L., Jones, M. J. et Neil, S. (1992). A case study in forecasting the financial benefits of unstructured and structured on-the-job training. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 133-139.
- Jennings, P. (1996). *La formation parrainée par l'employeur au Canada : constats tirés de l'Enquête sur l'éducation et sur la formation des adultes de 1994*, Direction générale de la recherche appliquée, Politique stratégique, Développement des ressources humaines Canada, document de recherche W-96-4F.
- Kapsalis, C. (1996). *Formation des employés, une perspective internationale. Une analyse de l'enquête de 1994 sur l'éducation et sur la formation des adultes au Canada*. Document de recherche R-96-14F, Ottawa : Développement des ressources humaines Canada.
- Kapsalis, C. (1996). The role of employers in training decisions in Canada. *Canadian Business Economics*, 71-80.
- Kapsalis, C. (1997). *Employee training: an international perspective*. Statistics Canada, 89-552-MPE, No. 2.
- Kapsalis, C. (1998). An international comparison of employee training. *Perspectives*, Statistics Canada, 23-28.
- Kursterer, K.C., (1978). *Know-how on the job: the important working knowledge of unskilled workers*. Boulder: Westview Press.
- Labrie, Y. et Montmarquette, C. (2005). *La formation qualifiante et transférable en milieu de travail*. Rapport de recherche présenté à la commission des Partenaires du Marché du Travail. 3987-5108.
- Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionnels*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lejeune, M. (2005). *La transmission des savoirs tacites en milieu de travail : le rôle de la communauté de pratique, du climat de travail et de la forme de l'organisation*. Thèse doctorale présentée à la Faculté des études supérieures, Département d'études en éducation et d'administration de l'éducation, Université de Montréal.

- Leseman, F. (2004). *Société du savoir : les changements dans le monde du travail et les nouvelles compétences des travailleurs*. Conférence FLACSO, Mexico.
- Leseman, F. et Goyette, C. (2003). *Les travailleurs de l'économie du savoir*. Montréal : Transpol, institut National de la Recherche scientifique, urbanisation, Culture et société.
- Lillard, L. et Tan, H. (1992). Private sector training: who gets it and what are its effects? In R. Ehrenberg (dir.), *Research in Labor Economics*. Stanford, CT: JAI Press. 13, 1-62.
- Livingstone, D. (2000). *The education-jobs gap: Underemployment or Economic Democracy*. Toronto: Garamond Press.
- Livingstone, D. (2001). *Adult's informal learning: Definitions, findings, gaps and future research*. Canada; Ontario: Nall Working Paper No. 21. Retrieved December 29, 2003, from New Approaches to Lifelong Learning OISE/UT site web: www.nall.ca.
- Livingstone, D., Raykov, M. et Stowe, S. (2001). *Interest in and factors related to participation in adult education and informal learning: AETS 1991, 1993 and 1997 and the 1998 NALL Survey*. Human Resource Development Canada, R-01-9-3E.
- Lloyd, C. et Payne, J. (2001). *Skill, Institution and the Workplace : Developing a Political Economy of Skill*, Circa conference 2001, Québec : Université Laval, ESRC Center on Skills, Knowledge and Organisational Performance (SKOPE), University of Warwick, Coventry, UK.
- Loewenstein, M.A. et Spletzer, J.R. (1994). *Informal Training: A Review of Existing Data and Some Evidence*, BLS Working Paper 254. Retrieved December 29, 2003, from www.bls.gov/ore/pdf/ec940090.pdf. Washington, DC: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, NLS 94-20.
- Longpré, A. (1999). *Étude sur l'utilisation des technologies de l'information dans l'apprentissage en milieu de travail*, CEFRIO.
- Lowenstein, M. et Spletzer, J. (1999). Formal and informal trainings: evidence from the NLSY. In S Polachek. et Robst (dir.), *Research in Labor Economics*. Standford, CT: JAI Press. 18. 403-438.
- Lynch, L. (2000). *What's driving the new economy: the benefits of workplace innovation*. NBER Working Paper, No. 7479. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Marchand, L. (1997). *L'apprentissage à vie*. Montréal/Toronto : Chenelière/McGraw-Hill.
- Marchand, L. et Lauzon, N. (2005). *Formation avec TIC en milieu de travail*. Montréal : REFAD.
- Maré-Girault, S. (2001). *L'organisation qualifiante. Organisation du travail et accroissement de la qualification*. Paris : L'Harmattan.
- Maroy, Ch. (1993). Logique de formation et organisation du travail : vers une formation dé-taylorisée ? Du travail à l'organisation. *L'infatigable rationalisation de l'entreprise*, Louvain la Neuve : Université catholique de Louvain, institut des sciences du travail, 59-81.
- Meignant, A. (1991). *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaison.
- Mincer, J. (1962). On-the-job training: costs, returns, and some implications. *Journal of Political Economy*. 26, 159-174
- Ministère de l'Éducation du Québec (2000). *Pour une politique de l'éducation des adultes dans une perspective de formation continue* (rapport préparé par P. Inchauspé).
- Ministère de l'Éducation du Québec (2001). *Projet de politique de l'éducation des adultes dans une perspective de formation continue*, doc. 49-1333.
- Ministère de l'Éducation du Québec (2002). *Apprendre tout au long de la vie. Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue/Plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue*.
- Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (2000). *Évaluation formative de la Loi favorisant le développement de la main-d'oeuvre. Résultats des entrevues, volet qualitatif*, Direction générale des politiques, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique.
- Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (2002). *L'évaluation formative de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre (Loi du 1 %)*.

- Rapport d'enquête auprès des employeurs assujettis à la Loi*, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie Québec (1996). *Les PME au Québec. État de la situation 1996*. Québec.
- Ministère de l'Industrie et du Commerce (2000). L'évolution et la dynamique des entreprises. *Les PME au Québec État de la situation*, 11-41. Édition, Institut de la Statistique du Québec.
- Mongrain, P. et Besançon, J. (1995). Étude du transfert des apprentissages pour les programmes de formation. *Revue des sciences de l'éducation*, 21(2), 263-288.
- Noe, R.-A. (2002). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organisational knowledge. *Organization Sciences*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford University Press.
- Ordre Professionnel des conseillers en relations industrielles (1996). *La formation de la main d'œuvre*.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (1999). La formation des travailleurs adultes, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*, 147-192.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (1997). *Manuel pour élaborer de meilleures statistiques de la formation. Conception, mesure, enquêtes*. Paris : OCDE.
- Ortenbald, A. (2002). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Osterman, P. (1995). Skill, training, and work organization in American establishments. *Industrial Relations* 34(2), 125-1.
- Ouellet, F. et Mayer, R. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Pain, A. (1992). *Évaluer les actions de la formation*. Paris : les Éditions d'organisation.
- Paquet, P. (1984). *La formation en entreprise*. Montréal : Faculté de l'éducation permanente, Université de Montréal.
- Paquet, Pierre (1990). *Rapports État-Entreprise : État de la situation en matière de formation de la main-d'oeuvre*, Notes de recherche, CEQ, sept.
- Paradis, P.-F. (2003). *Formés, pas formés ? Résultats d'un sondage sur la formation auprès des PME du Québec*, FCEI Recherche.
- Paradis, R.-G. (1995). Pour une formation continue globale, cumulative et durable : le défi d'intégrer apprentissage et formation. *Éducation permanente et formation continue en milieu universitaire*, Montréal : ACDEAULF et Centre éducatif et culturel, 149-157
- Patak, Z., Hidiroglou, M. et Lavallée, P. (2000). *The methodology of the workplace and employee survey*. Ottawa : Statistique Canada.
- Pedler, M. (dir.) (1991). *Action learning in practice*. London: Gower.
- Poittevin, S. (2003). Le témoignage d'un maître d'apprentissage Haut-Marnais. *Actualité de la formation permanente*, 84, 59-60.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: toward a post-critical philosophy*. New York: Harper and Row.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. New York, Anchor.
- Régnier, F. (1995). Connaissances tacites : un rôle stratégique dans l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 127-132.
- Reix, R. (1995). Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 17-28.
- Reynaud, J.-D. (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse. *Sociologie du Travail*, 43(1), 7-31.
- Rubenson, K. (1997). *Adult education and training: the poor cousin. An analysis of reviews of national policies for education*. Manuscrit non publié. Paris: OCDE.
- Rubenson, K. et Schuetze, H. (dir.) (2000). *Transition to the knowledge society: policies and strategies for individual participation and learning*. University of British Columbia, Institute for European Studies.

- Saks, A. et Haccoun, R. (2004). *Managing performance through training and development*. 3rd edition. Thomson Nelson.
- Slater, T. (2004). *Informal learning in the workplace: identifying contextual factors affecting employee's ability to engage an informal learning in the non profit financial service industry*. A dissertation Presented in partial Fulfillment of the Requirements for the degree Doctor of philosophy. Capella University.
- Smith, E. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), *Proquest Psychology Journals*.
- Smith, J. et Marsiske, M. (1997). Abilities and competencies in adulthood: Life span perspectives on workplace skills. In A.C. Tuijnman, I.S. Kirsch et D.A. Wagner (dir.), *Adult basic skills: Innovations in measurement and policy analysis* (p. 73-114). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Soyer, J. (1999). *Fonction formation*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Stankiewicz, F. (1995). Choix de formation et critères d'efficacité du travail Adaptabilité et financement de la formation générale par l'entreprise. *Revue Economique* 46 (5), 1311-1331.
- Statistique Canada (2004). *Working and training: first results of the 2003 adult education and training survey*. Catalogue 81-595-MIE2004015.
- Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada (1997). *Enquête sur l'éducation et sur la formation des adultes de 1994*. Ottawa.
- Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada (1997). *Enquête sur le milieu de travail et les employés – Compendium*. Ottawa.
- Statistiques Canada et Développement des ressources humaines Canada. (2001). *Un rapport sur l'éducation et la formation des adultes au Canada*, Ministre de l'Industrie.
- Stevens, M. (1994). An investment model for the supply of training by employers, *The Economic Journal*, 104, 556-570.
- Tondreau, J. (1999). *La reconnaissance des acquis et des compétences au Québec : un choix stratégique dans une société en changement*. Synthèse des principaux écrits, CEQ : Notes de recherche, 42.
- Toupin, L. (1995). *De la formation au métier: savoir transférer ses connaissances dans l'action*. Paris : ESF éditeur.
- Tranchart, P. (1997). PME apprenantes. *Entreprises-formation*. Juillet-août, 29-31.
- Tremblay, D.G. et Doray, P. (2000). *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle ? Rôles des acteurs et des collaborateurs*. Sainte Foy : PUQ.
- Tremblay, J.-F. et Zhengxi L. (2003). *Employer supported training in Canada: knowledge gaps*. Issues Paper Human Resources Development Canada, Industry Canada, and the Social Science and Humanities Research Council.
- Turcotte, J., Leonard, A. et Montmarquette, C. (2003). *New evidence on the determinants of training in Canadian business locations*. Statistics Canada. Human Resources Development Canada. 71-584- MIE 5
- Verdier, E. (1990). L'efficacité de la formation continue dans les PME. *Sociologie du Travail*, 32(3), 295-320.
www.meq.gouv.qc.ca/REFORME/formationcon/Rapport/rapport.pdf
- Zarifian, P (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris. Liaison.
- Zarifian, P. (1995). Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. In C. Alezna. et C. Louis (dir.), *Organisation du travail, emploi, compétence et parcours professionnels* (p. 79-84).