

# **Formatrices et formateurs internes : caractéristiques et contribution à l'ingénierie de formation en entreprise**

**Claudie Solar**, Université de Montréal

**Laurence Solar-Pelletier**, Université du Québec à Montréal

**Marie Thériault**, Université de Montréal

**Janvier 2015**



# **Formatrices et formateurs internes : caractéristiques et contribution à l'ingénierie de formation en entreprise**

**Claudie Solar**, Université de Montréal

**Laurence Solar-Pelletier**, Université du Québec à Montréal

**Marie Thériault**, Université de Montréal

**Janvier 2015**

## **Équipe de recherche**

**Claudie Solar**, Université de Montréal, chercheuse principale

**Laurence Solar-Pelletier**, Université du Québec à Montréal, co-chercheuse

**Marie Thériault**, Université de Montréal, co-chercheuse

**Maud Bouffard**, Université de Montréal, assistante de recherche

© Solar, Solar-Pelletier et Thériault

Cette recherche a été financée dans le cadre du Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO).

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2015

ISBN : 978-2-9814509-2-0 (version imprimée)

ISBN : 978-2-9814509-3-7 (version PDF)

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>vi</b>
<b>Acronymes .....</b>	<b>xvii</b>
<b>Glossaire .....</b>	<b>xx</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 De la formation en entreprise aux formatrices et formateurs internes en passant par l'ingénierie de formation .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Formation en entreprise et ingénierie de formation .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Types de formation.....	5
1.1.2 Formation dans les PME.....	8
1.1.3 Ingénierie de formation .....	12
<b>1.2 Formatrices et formateurs.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Formatrices et formateurs d'adultes .....	15
1.2.2 Formatrices et formateurs internes en entreprise .....	17
<b>2 Cadre conceptuel et méthodologie .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Questions de recherche et objectifs.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Cadre de référence .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Méthodologie et échantillonnage .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4 Collecte et analyse des données.....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Collecte des données.....	27
2.4.2 Analyse des données.....	29
<b>3 Le secteur des technologies de l'information et des communications.....</b>	<b>31</b>
3.1.1 Description des entreprises .....	31
3.1.2 Enjeux de main-d'œuvre et impact sur la formation .....	34
<b>3.2 Description de la formation interne en entreprise .....</b>	<b>35</b>
3.2.1 Formation interne en fonction du public cible .....	35
3.2.2 Structure de la formation interne.....	38
<b>3.3 Caractéristiques des RF et des FFI.....</b>	<b>39</b>
3.3.1 Responsables de la formation .....	40
3.3.2 Formatrices et formateurs internes .....	42
<b>3.4 Rôles des RF et des FFI dans les étapes de l'ingénierie de formation .....</b>	<b>45</b>
3.4.1 Responsables de la formation et ingénierie de formation.....	46
Planification de la formation .....	46
Activité de formation .....	47
Évaluation de la formation .....	48

3.4.2	Formatrices et formateurs internes et ingénierie de formation.....	51
	Planification de la formation .....	51
	Activité de formation .....	51
	Évaluation de la formation.....	52
3.4.3	Reconnaissance du travail des FFI.....	55
3.4.4	Limites et obstacles relevés pour la formation interne et les FFI.....	56
<b>3.5</b>	<b>Formation interne vs externe : avantages, inconvénients et conditions .....</b>	<b>57</b>
3.5.1	Formation externe : avantages et inconvénients.....	57
3.5.2	Formation interne : avantages et inconvénients .....	58
3.5.3	Conditions favorisant le recours à la formation externe ou interne .....	61
<b>4</b>	<b>Le secteur de la transformation alimentaire – produits laitiers.....</b>	<b>62</b>
4.1.1	Description des entreprises .....	62
4.1.2	Enjeux de main-d’œuvre et impact sur la formation .....	65
<b>4.2</b>	<b>Description de la formation interne en entreprise .....</b>	<b>66</b>
4.2.1	Formation interne en fonction du public cible .....	66
	Nouveaux employés .....	67
	Employés réguliers.....	68
4.2.2	Structure de la formation interne.....	68
<b>4.3</b>	<b>Caractéristiques des RF et des FFI.....</b>	<b>69</b>
4.3.1	Responsable de la formation .....	70
4.3.2	Formatrices et formateurs internes .....	74
<b>4.4</b>	<b>Rôles des RF et des FFI dans les étapes de l’ingénierie de formation .....</b>	<b>79</b>
4.4.1	Responsables de la formation et ingénierie de formation.....	79
	Planification de la formation .....	79
	Activité de formation .....	80
	Évaluation de la formation.....	81
4.4.2	Formateurs internes .....	84
	Planification de la formation .....	84
	Activité de formation .....	85
	Évaluation de la formation.....	85
4.4.3	Reconnaissance du travail des FFI.....	88
4.4.4	Limites et obstacles relevés pour la formation interne et les FFI .....	89
<b>4.5</b>	<b>Formation interne <i>versus</i> externe : avantages, inconvénients et conditions.....</b>	<b>89</b>
4.5.1	Formation externe : avantages et inconvénients.....	89
4.5.2	Formation interne : avantages et inconvénients .....	91
4.5.3	Conditions favorisant le recours à la formation interne ou externe .....	93
<b>5</b>	<b>Synthèse : contrastes et similarités entre les TIC et la TAL.....</b>	<b>94</b>
<b>5.1</b>	<b>Formation interne et FFI : contrastes entre les secteurs des TIC et de la TAL.....</b>	<b>94</b>
5.1.1	Entreprises .....	94
5.1.2	Organisation et cible de la formation interne .....	96
	Formation .....	96
	Structuration de la formation interne .....	97
	Employés ciblés par la formation interne.....	99
	Attentes envers la main-d’œuvre .....	99
5.1.3	Caractéristiques des RF et des FFI.....	101
	Responsables de formation : postes et parcours.....	101
	Formatrices et formateurs internes : postes et parcours .....	103

5.1.4	Rôles au sein de l'ingénierie de formation .....	104
	Responsables de la formation et ingénierie de formation.....	105
	Formatrices et formateurs internes et ingénierie de formation.....	105
<b>5.2</b>	<b>Ressemblances entre les FFI des secteurs de la TAL et des TIC .....</b>	<b>108</b>
5.2.1	Caractéristiques des FFI.....	108
5.2.2	Rôles au sein de l'ingénierie de formation .....	109
	Responsables de formation et ingénierie de formation .....	110
	Formatrices et formateurs internes et ingénierie de formation.....	110
5.2.3	Avantages et inconvénients de la formation interne et externe .....	111
	Formation externe .....	112
	Formation interne.....	112
<b>6</b>	<b>DISCUSSION ET CONCLUSION.....</b>	<b>114</b>
<b>6.1</b>	<b>Contexte général .....</b>	<b>114</b>
6.1.1	La main-d'œuvre et les enjeux de la formation .....	114
6.1.2	Les savoirs .....	115
<b>6.2</b>	<b>Les caractéristiques des formatrices et des formateurs internes.....</b>	<b>116</b>
<b>6.3</b>	<b>Rôle des formatrices et formateurs dans la formation en entreprise .....</b>	<b>117</b>
6.3.1	Les enjeux de la formation.....	117
6.3.2	Ingénierie de la formation .....	118
	Planification de la formation .....	118
	Activités de formation.....	119
	Évaluation de la formation.....	119
<b>6.4</b>	<b>La formation au sein des entreprises.....</b>	<b>120</b>
6.4.1	Formation externe .....	121
6.4.2	Formation interne .....	121
6.4.3	Stratégies proactives ou réactives .....	122
6.4.4	Avantages et inconvénients de la formation selon les secteurs d'activité.....	122
6.4.5	Employés.....	123
<b>6.5</b>	<b>Éléments de synthèse .....</b>	<b>123</b>
	<b>Références .....</b>	<b>125</b>
	<b>Annexe 1 : Questionnaire d'enquête RF.....</b>	<b>133</b>
	<b>Annexe 2 : Questionnaire d'enquête FFI.....</b>	<b>137</b>
	<b>Annexe 3 : Secteurs industriels retenus .....</b>	<b>141</b>
	<b>Technologies de l'information et des communications (TIC).....</b>	<b>141</b>
	<b>Transformation alimentaire, produits laitiers (TAL) .....</b>	<b>145</b>

## LISTE DES FIGURES

Figure 1	– Représentation du cadre conceptuel de la recherche .....	26
Figure 2	– Démarche d'analyse des données .....	30
Figure 3	– Répartition des responsables de la formation selon le poste occupé en TIC .....	40
Figure 4	– Répartition des RF selon leur formation initiale dans les TIC .....	41
Figure 5	– Répartition des RF en fonction du nombre d'années dans l'entreprise en TIC.....	41
Figure 6	– Formation interne donnée par les RF dans les TIC .....	42
Figure 7	– Répartition des FFI selon le poste occupé dans les TIC .....	42
Figure 8	– Répartition des FFI selon leur formation initiale (TIC).....	43

Figure 9 – Répartition des FFI selon leurs années d’expérience dans l’entreprise (TIC).....	43
Figure 10 – Répartition des FFI en fonction de leur nombre d’années d’expérience de travail (TIC) .....	44
Figure 11 – Caractéristiques idéales des FFI pour les entreprises (TIC) .....	44
Figure 12 – Perception des 11 FFI dans les TIC / compétences en formation.....	45
Figure 13 – Rôles des RF dans la planification de la formation (TIC) .....	47
Figure 14 – Rôles des RF dans l’activité de formation interne (TIC).....	48
Figure 15 – Rôles des RF dans l’évaluation de la formation interne (TIC) .....	49
Figure 16 – Rôles des FFI dans la planification de la formation (TIC) .....	51
Figure 17 – Rôles des FFI dans l’activité de formation (TIC) .....	52
Figure 18 – Rôles des FFI dans l’évaluation de la formation (TIC) .....	53
Figure 19 – Reconnaissance du travail des FFI par les entreprises (TIC).....	55
Figure 20 – Avantages de la formation externe (TIC) .....	57
Figure 21 – Inconvénients de la formation externe (TIC).....	58
Figure 22 – Avantages de la formation interne (TIC) .....	59
Figure 23 – Inconvénients de la formation interne (TIC) .....	60
Figure 24 – Répartition des RF selon le poste occupé (TAL).....	70
Figure 25 – Détail des postes occupés par les RF dans la TAL .....	71
Figure 26 – Répartition des RF selon leur formation initiale dans la TAL.....	72
Figure 27 – Répartition des RF en TAL selon leur niveau de formation initiale.....	72
Figure 28 – Répartition des RF en fonction du nombre d’années dans l’entreprise en TAL.....	73
Figure 29 – Formation interne donnée par les RF en TAL .....	74
Figure 30 – Répartition des FFI selon le poste occupé en TAL.....	75
Figure 31 – Répartition des FFI en TAL selon leur formation initiale .....	75
Figure 32 – Nombre d’années dans l’entreprise des FFI en TAL .....	76
Figure 33 – Nombre d’années de travail des FFI en TAL .....	76
Figure 34 – Caractéristiques idéales des FFI en TAL pour les entreprises (13 entreprises).....	77
Figure 35 – Perception des RF et des FFI en TAL quant à leurs compétences en formation (23 répondants) .....	78
Figure 36 – Rôles des RF en TAL durant la planification de la formation.....	79
Figure 37 – Rôles des RF en TAL durant la formation.....	81
Figure 38 – Rôles des RF en TAL dans l’évaluation de la formation.....	82
Figure 39 – Rôle des FFI de la TAL dans la planification de la formation .....	84
Figure 40 – Rôle des FFI de la TAL lors de l’activité de formation.....	85
Figure 41 – Rôles des FFI dans la TAL dans l’évaluation de la formation .....	86
Figure 42 – Reconnaissance du travail des FFI de la TAL par les entreprises .....	88
Figure 43 – Avantages de la formation externe en TAL .....	90
Figure 44 – Inconvénients de la formation externe en TAL .....	90
Figure 45 – Avantages de la formation interne dans la TAL .....	91
Figure 46 – Inconvénients de la formation interne dans la TAL .....	92
Figure 47 – Répartition des emplois dans les TIC en fonction de leur sous-secteur au Québec .	142
Figure 48 – Répartition des entreprises du secteur des TIC en fonction de leur taille.....	142
Figure 49 – Répartition des entreprises en TAL selon la taille, en pourcentage (2012).....	146
Figure 50 – Répartition des emplois selon les sous-secteurs de la fabrication du lait (2010) .....	148



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	Responsable de la formation et formatrices et formateurs internes : un portrait .....	22
Tableau II	Nombre d'entreprises rencontrées par secteur selon leur taille et nombre d'entretiens.....	27
Tableau III	Codes SCIAN 2002 pour le secteur de la TAL .....	28
Tableau IV	Codes SCIAN 2002 pour le secteur des TIC .....	28
Tableau V	Répartition des entreprises des TIC selon la taille et le secteur d'activité .....	31
Tableau VI	Description des entreprises des TIC : localisation, clientèle, âge et croissance .....	32
Tableau VII	Gestionnaire RH et formation dans les entreprises des TIC.....	33
Tableau VIII	Publics cibles et type de formation interne dans les TIC.....	35
Tableau IX	Répartition des RF et FFI selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise dans les TIC .....	39
Tableau X	Fonctions, responsabilités et implication RF-TIC / ingénierie de formation .....	50
Tableau XI	Fonctions, responsabilités et implication FFI-TIC / ingénierie de formation .....	54
Tableau XII	Répartition des entreprises de la TAL selon la taille et le secteur d'activité.....	63
Tableau XIII	Description des entreprises de la TAL : localisation, clientèle, âge et croissance .....	64
Tableau XIV	Formation dans les entreprises de la TAL .....	65
Tableau XV	Public cible et types de formation interne dans la TAL .....	67
Tableau XVI	Répartition des RF et des FFI selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise en TAL .....	70
Tableau XVII	Rôles des TAL de la TAL dans les trois étapes de l'ingénierie de formation .....	83
Tableau XVIII	Rôles des TAL de la TAL dans l'ingénierie de formation .....	87
Tableau XIX	Entreprises : éléments distinctifs TAL/TAL.....	95
Tableau XX	Formation : éléments distinctifs TAL/TAL.....	100
Tableau XXI	Poste et parcours des responsables de formation.....	102
Tableau XXII	Différence des postes et parcours des formatrices et formateurs internes TIC/TAL .....	104
Tableau XXIII	Éléments distinctifs dans l'ingénierie de formation .....	107
Tableau XXIV	Caractéristiques communes des FFI (ordre décroissant d'importance).....	109
Tableau XXV	Éléments similaires des RF et des FFI en ingénierie de formation dans les deux secteurs d'activité.....	111
Tableau XXVI	Avantages et inconvénients de la formation externe et interne : points communs TIC et TAL.....	113



## SOMMAIRE

Les formatrices et formateurs internes en entreprise contribuent quotidiennement au développement des compétences et des connaissances dans leur milieu de travail. Les activités formatrices internes, parfois planifiées, parfois informelles ou spontanées, répondent aux besoins de l'entreprise et des travailleurs. Dans tous les cas, elles permettent de maintenir et de développer la compétitivité de l'entreprise et sa pérennité. Or, la formation interne ainsi que les femmes et les hommes qui sont impliqués dans ce type de formation sont relativement méconnus. Leurs caractéristiques, rôles et responsabilités sont peu étudiés alors qu'ils contribuent au foisonnement et à la qualité de la formation interne en entreprise.

La présente recherche vise à pallier ce manque de connaissances. Elle permet de relever la diversité de la formation interne et, surtout, à mieux comprendre les personnes qui sont au cœur du processus. Plus précisément, l'étude décrit *qui sont les formatrices et formateurs internes et quelle est leur contribution à chacune des trois étapes de l'ingénierie de formation, soit la planification, l'activité de formation et l'évaluation de la formation.*

Deux secteurs distincts ont été retenus : les technologies de *l'information et des communications* et la *transformation alimentaire des produits laitiers*. Ces deux industries contrastées sont essentielles au dynamisme économique québécois et connaissent des enjeux importants de main-d'œuvre et de formation. Des entreprises de toutes les tailles ont été visitées, pour un total de 15 entreprises dans le secteur des technologies de l'information et des communications et de 13 dans le secteur de la transformation alimentaire des produits laitiers. Deux catégories de personnel ayant des liens avec la formation ont été interrogées : les responsables de formation et les formatrices et formateurs internes. Selon les entreprises, la division des tâches est plus ou moins précise entre les responsables de formation et les formatrices et formateurs internes. Au total, 50 personnes ont été rencontrées, dont une qui occupait un emploi sans lien avec la formation et qui n'est pas comptabilisée dans le tableau ci-dessous. Deux entreprises étaient syndiquées.

**Tableau A – Répartition des entreprises visitées**

Taille	Nombre	Formatrices et formateurs	Responsables formation	Activités
0-19 (TPE)	5		5	Fabrication fromage, produits laitiers, produits glacés Édition de logiciels, conception multimédia, consultation, édition de jeux
20-49 (PE)	9	2	11	
50-199 (ME)	10	10	10	
200 et + (GE)	4	5	6	
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	

Peu importe le secteur d'activité économique, la formation constitue un enjeu crucial. Il s'agit d'un outil essentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise, que ce soit par la mise à jour des connaissances ou le maintien de niveaux de qualité requis. Pour cette raison, les entreprises orchestrent des stratégies de formation ou d'organisation du travail favorisant la formation interne et le transfert des savoirs. Cette formation interne a comme principal intérêt d'être adaptée aux procédures de l'entreprise, mais aussi de former une main-d'œuvre dans un contexte où elle est difficile à trouver sur le marché du travail. Soulignons toutefois que pour beaucoup

d'entreprises visitées, la formation rime essentiellement avec la formation externe : elles ont de la difficulté à reconnaître que leurs activités internes constituent de la formation.

## FORMATION INTERNE

Toutes les entreprises rencontrées orchestrent des activités de formation interne, que ce soit auprès des nouveaux employés ou d'employés déjà en poste. Certaines forment également leur clientèle et des stagiaires. L'organisation de la formation varie selon le secteur, mais une approche dominante est la formation par jumelage avec un compagnon, un mentor ou un coach. Le secteur économique vient influencer la structuration de la formation : la transformation alimentaire des produits laitiers est généralement plus structurée. Dans tous les cas, le principal but est d'avoir une main-d'œuvre en mesure de répondre aux exigences de production de l'entreprise.

En transformation alimentaire des produits laitiers, la responsabilité d'organiser la formation interne échoit au département de qualité ou de production, et dans les plus petites, au propriétaire. La formation est dominée par les normes et certifications du gouvernement ou de la clientèle qui imposent des formations initiales et continues régulières sur les règles d'hygiène, de salubrité et de traitement des produits. Les entreprises sont tenues de démontrer que les formations ont été fournies et suivies. La complexification du suivi des dossiers des employés est croissante avec la taille de l'entreprise, ce qui amène les gestionnaires à voir assez rapidement à l'organisation et à la structuration de la formation interne. En plus de ces formations, l'industrie alimentaire forme son personnel à ses propres processus de production, ce qui se fait par compagnonnage. Le formateur peut s'appuyer sur une documentation minimale, ne serait-ce que les fiches de production, pour s'aider dans son transfert de connaissances. Les fromageries artisanales signalent qu'elles utilisent la recherche et développement de nouveaux produits comme outil de formation.

**Tableau B – Formation interne dans les deux secteurs d'activité économique**

	<b>Technologies de l'information et des communications</b>	<b>Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
<b>Taille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'influence : le responsable de formation fait la différence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structuration croissante avec taille</li> </ul>
<b>Responsabilité formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Département ressources humaines</li> <li>• Si petite entreprise, propriétaire-dirigeant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Département qualité / production</li> <li>• Si petite entreprise, propriétaire-dirigeant</li> </ul>
<b>Moteurs de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation et compétitivité</li> <li>• Normes/certifications : atout sur un marché concurrentiel en consultation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes et certifications</li> <li>• Exigences gouvernements et clientèle</li> </ul>
<b>Outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas systématiquement outils développés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des formations obligatoires principal outil</li> <li>• Peu importe la taille, un minimum d'outil (ex. fiche de production)</li> </ul>

La formation interne en technologies de l'information et des communications est généralement moins structurée. Quelques entreprises ont développé des référentiels de compétences et d'autres,

productrices de logiciels, vont utiliser leur matériel de formation de la clientèle auprès des employés. Ce sont généralement les gestionnaires des ressources humaines qui s'occupent de l'organisation de la formation. La taille de l'entreprise n'influence pas la structure de la formation. Le personnel a plus facilement accès à des formations externes que dans l'alimentaire, mais il est clairement attendu qu'il continue à se former et s'autoformer. Tout en ayant un rôle moins structurant que dans l'alimentaire, l'employeur va encourager les employés à organiser des midis-conférences, à développer un Wiki ou à utiliser des réseaux. Le jumelage, souvent nommé coaching ou parrainage, est laissé à la discrétion des employés en ce qui a trait au moment, au contenu et aux modalités de transmission des connaissances. En somme, les formateurs en technologies jouissent d'une grande flexibilité et n'ont généralement pas d'outils pouvant les aider dans leurs démarches formatrices.

## **CARACTÉRISTIQUES DES RESPONSABLES DE FORMATION ET DES FORMATRICES ET FORMATEURS INTERNES**

Deux types de personnel sont importants dans la formation interne : la ou le responsable de formation et les formatrices et formateurs internes. Le responsable de formation s'occupe davantage de l'organisation de la formation, alors que les formatrices et formateurs internes sont plutôt des employés formant leurs collègues. Leurs caractéristiques varient en fonction du secteur économique, avec des responsables de formation globalement plus scolarisés que les formateurs et formatrices internes.

### **Responsables de formation**

Les responsables de formation organisent la formation dans leur entreprise et certains forment également, surtout dans les plus petites entreprises. Il existe tout de même des différences entre les responsables de formation de la transformation alimentaire des produits laitiers et des technologies de l'information et des communications, notamment à ce qui a trait à leur expertise, à leur formation initiale et à leurs responsabilités. Par ailleurs, il est très rare que le responsable de formation porte un titre en lien avec la formation.

Les responsables de formation de la transformation alimentaire des produits laitiers possèdent une forte expertise dans ce secteur d'activité. Ils peuvent être directeur de production ou de la qualité, propriétaire, gérant. Une majorité travaille depuis plus de 10 ans dans l'entreprise. La formation et son organisation font partie intégrante de leurs tâches. En tant que formateurs, ils dispensent des formations sur les règles de salubrité et d'hygiène notamment. Dans les plus petites entreprises, ils sont propriétaires et forment leurs employés à la production. Les responsables de formation ont pour la plupart une formation technique (47%) ou universitaire (35%). Elle est la plupart du temps en lien avec l'alimentaire, mais il y a également des diplômes en économie ou en gestion. Tous ont suivi des formations continues dans l'alimentaire. Les propriétaires de fromageries artisanales sont par ailleurs presque tous à leur seconde carrière.

Dans les technologies de l'information et des communications, les responsables de formation sont rarement des experts en informatique, sauf les propriétaires-fondateurs. Les responsables sont plutôt spécialisés en gestion des ressources humaines ou en gestion d'entreprise. Ils sont surtout directeur des ressources humaines ou président-directeur. Ils travaillent pour la plupart depuis environ 5 ans dans leur entreprise et ont moins d'expérience de travail que leurs pairs de

l'alimentaire. La formation constitue l'un des nombreux dossiers à gérer parmi les nombreuses occupations quotidiennes. Les responsables de formation ont des parcours relativement homogènes, avec 87% d'entre eux possédant un diplôme universitaire en génie ou en gestion.

**Tableau C – Poste et parcours des responsables de formation**

	<b>Technologies de l'information et des communications</b>	<b>Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
<b>Poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaires, surtout en lien avec gestion ressources humaines</li> <li>• Quelques propriétaires</li> <li>• Gèrent plusieurs dossiers, dont la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surtout des postes liés à la production ou à la qualité</li> <li>• Quelques propriétaires</li> <li>• Gèrent plusieurs dossiers, la formation occupe une place importante</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presque tous universitaires, diplôme en lien avec gestion</li> <li>• Formation continue en gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation variée : pas de diplôme, DES, DEP, collégial et universitaire</li> <li>• Formation technique prédomine</li> <li>• Formation continue en gestion et en aliments</li> <li>• Deuxième carrière (fromageries artisanales)</li> </ul>
<b>Expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyenne de 5 ans dans l'entreprise</li> <li>• Pas nécessairement experts en informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 10, voir 20 ans d'expérience de travail</li> <li>• 5-10 ans, voire plus, d'expérience dans l'entreprise</li> <li>• Expertise dans l'industrie alimentaire</li> </ul>
<b>Formation interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas systématiquement formateurs internes</li> <li>• Ne forment pas sur les cœurs de métiers (plutôt accueil, gestion, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fréquemment formateurs internes</li> <li>• Forment sur cœur de métier (production, normes, etc.)</li> </ul>

### **Formatrices et formateurs internes**

Les formatrices et formateurs internes ont la tâche de transmettre leurs connaissances quant aux standards de production de leur entreprise, qu'il s'agisse d'une façon de programmer ou de produire du fromage. C'est un rôle qui est relativement peu reconnu, sauf dans les grandes et moyennes entreprises de l'alimentaire, qui ont du personnel spécifiquement dédié à la formation. Les formateurs se distinguent dans les deux secteurs selon leur parcours expérientiel et scolaire, sur la reconnaissance de leur travail et sur leurs responsabilités en tant que formateurs.

Les formatrices et formateurs de la transformation alimentaire des produits laitiers ont, sauf une exception, un parcours éclaté : ils sont tombés dans l'alimentaire un peu par « accident ». Toutefois, une fois qu'ils y sont, ils y restent, puisque tous ont un minimum de 10 ans d'ancienneté dans leur entreprise. Certains n'ont pas de diplômes, d'autres ont leur secondaire ou une technique. Un seul possède une technique dans l'alimentaire. La demande de formation est clairement formulée dans les exigences du poste de travail, où ils peuvent être compagnons sur une base volontaire. Ils sont opérateurs, directeur de production ou formateurs. Ils ont presque

tous bénéficié d'une formation de formateur. L'essentiel de la formation continue se fait à l'interne de l'entreprise.

**Tableau D – Différence de postes et de parcours des formatrices et formateurs internes**

	<b>Technologies de l'information et des communications</b>	<b>Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
<b>Poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lien avec informatique</li> <li>• Pas de formateur à temps plein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lien avec la production ou formateurs à temps plein</li> <li>• Des FFI à temps plein</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation initiale en informatique (collégial, universitaire)</li> <li>• Formation continue : forte autodidaxie, formations externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation initiale aliment : un FI</li> <li>• Formation initiale diverse : pas de DES, DES, collégial</li> <li>• Formation continue : quelques formations externes</li> </ul>
<b>Expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 5 ans d'expérience, surtout 6-15 ans</li> <li>• Moyenne de 5 ans dans entreprise, au maximum 8 ans</li> <li>• Expérience en informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience de travail d'une dizaine d'années, généralement plus</li> <li>• Présence depuis minimum 7-8 ans, généralement plus, dans entreprise</li> <li>• Expérience variée, pas strictement alimentaire</li> </ul>
<b>Attentes / formation interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forment sur les standards internes, échange d'information</li> <li>• Rarement formation de formateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forment sur les processus et procédés de fabrication</li> <li>• Formation de formateur dans les grandes entreprises</li> </ul>

Il n'y a pas de formatrice et formateur interne à temps plein en technologies de l'information et des communications. Ceux qui ont un poste de formateur forment la clientèle sur les logiciels de l'entreprise et leur expertise est utilisée pour former à l'interne. Les autres formateurs internes sont concepteurs, programmeurs, développeurs, etc. Ils sont généralement volontaires pour former leurs collègues, sans que cela ne s'inscrive dans leur description de tâches. Leur parcours expérientiel et académique est linéaire : technique ou baccalauréat en lien avec l'informatique, puis travail dans ce secteur. Ils sont chez leur employeur depuis environ 5 ans et ont moins d'années d'expérience de travail que les formateurs en transformation. Les formateurs des technologies sont très dynamiques dans le développement de leurs compétences, peuvent suivre des formations externes, et ont une forte autonomie quant à la formation de leurs collègues. Les formateurs ont rarement suivi une formation de formateur et plusieurs souhaitent suivre une telle formation.

### **Qualités des formatrices et formateurs internes**

Les entreprises recherchent des formatrices et des formateurs ayant des caractéristiques similaires, l'expertise arrivant en tête de liste. Les formateurs rencontrés sont reconnus pour leurs compétences par leurs collègues et leur employeur. Les formateurs affichent un intérêt et un plaisir à prendre le temps de transférer leurs connaissances. Ce rôle est rarement imposé, sauf dans le cas où seul un employé possède l'expertise à transmettre. Le fait d'être un bon vulgarisateur et d'être apte à transférer ses connaissances est considéré comme un atout essentiel.

Ceci n'est pas sans lien avec d'autres caractéristiques comme l'entregent, le leadership et la passion du métier, qui sont tout aussi appréciés chez les formateurs.

L'autodidaxie qui est recherchée chez les employés des technologies de l'information et des communications s'affiche également chez les formatrices et formateurs de la transformation alimentaire des produits laitiers. En effet, les formateurs rencontrés soulignent tous que leur curiosité les pousse à lire et à s'informer afin de mieux comprendre leur propre travail. Dans les grandes entreprises, ce type de caractère favorise leur sélection en tant que formateur interne.

**Tableau E – Caractéristiques communes des formatrices et formateurs internes (ordre décroissant)**

<b>Technologies de l'information et des communications</b>	<b>Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise</li> <li>• Intérêt à former</li> <li>• Vulgarisateur, communicateur</li> <li>• Autodidacte, entregent</li> <li>• Curieux</li> <li>• Patient, calme, leadership</li> <li>• Passionnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise</li> <li>• Intérêt à former</li> <li>• Vulgarisateur, communicateur</li> <li>• Autonomie, passionné, leadership, curieux, autodidacte</li> <li>• Entregent</li> <li>• Ouverture d'esprit</li> </ul>

## **RÔLES**

Les responsables de formation et les formateurs internes jouent des rôles différents dans les trois étapes de l'ingénierie de la formation (planification, activité, évaluation). Ces rôles varient aussi légèrement entre les secteurs industriels. La planification est réactive dans l'ensemble, dans la mesure où elle constitue une réponse à un besoin perçu et non pas à un élément de prospective. L'évaluation, quant à elle, demeure le parent pauvre de l'ingénierie de formation par son absence de formalisation et de systématisation. Néanmoins, il serait inexact de dire qu'il n'y a pas d'évaluation : celle-ci se fait à travers l'appréciation d'une production qui respecte les standards de l'entreprise.

### **Responsables de la formation**

Les responsables de formation sont davantage actifs dans la planification, mais ils contribuent également à la formation et à l'évaluation. Les entreprises qui possèdent un référentiel de compétences ont dans l'ensemble un processus relativement structuré de planification, de formation et d'évaluation.

Les outils utilisés lors de la planification sont différents selon le secteur économique. En transformation alimentaire, ce sont les rappels de formation liés aux normes, ainsi que l'identification de problèmes récurrents (ex. problèmes de qualité) qui amènent le responsable de formation à mettre en place des formations ciblées. Dans les technologies, ce sont l'évaluation annuelle et les demandes explicites des employés qui servent de base à la planification des formations internes ou externes.

Au niveau de l'activité de formation elle-même, les responsables de formation de l'alimentaire forment plus que leurs pairs des technologies, essentiellement parce qu'ils sont également experts



de contenu. Grâce à leur expertise, les responsables de l’alimentaire contribuent également à la conception des formations internes. Ils peuvent former pendant la production ou hors production. Ceci n’est pas le cas des responsables de formation en technologies de l’information et des communications. Ces derniers, s’ils forment, le font surtout sur des contenus liés à la gestion, telle la gestion du temps, et ce, en dehors de la production. Ces responsables contribuent plutôt à la logistique et comptent sur les compétences de leurs formatrices et formateurs internes pour les contenus spécifiques à l’entreprise.

Sauf exception, l’évaluation de la formation est limitée. L’expertise des responsables de formation dans la transformation alimentaire leur permet d’évaluer les compétences par observation et réalisation des tâches. Ils contribuent également à la conception des formulaires d’évaluation. Lorsqu’il y en a dans les technologies, le responsable de formation les a développés en collaboration avec un employé formateur.

### Formatrices et formateurs internes

Le cœur de l’activité des formatrices et formateurs internes dans l’ingénierie de formation réside dans l’acte de formation. Au sein des deux secteurs, leur rôle dans la planification et l’évaluation reste relativement ténu.

**Tableau F – Éléments distinctifs dans l’ingénierie de formation**

	<b>Technologies de l’information et des communications</b>	<b>Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
En général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification : évaluation annuelle</li> <li>• Activité : variable, ex midis-conférences, jumelage, révision de code</li> <li>• Évaluation : minimale, sauf exception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification : rappels de formation</li> <li>• Activité : jumelage production et formation normes</li> <li>• Évaluation : minimale, sauf exception</li> </ul>
<b>Responsables formation</b>		
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation main-d’œuvre</li> <li>• Demande des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation problèmes récurrents</li> <li>• Grille de suivi de formation</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribue à structuration</li> <li>• Formation hors production</li> <li>• Coordination des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de la documentation</li> <li>• Formation en et hors production</li> <li>• Conception de formation</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> </ul>
<b>Formatrices et formateurs internes</b>		
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposent activités</li> <li>• Rôle ténu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relèvent problèmes récurrents</li> <li>• Rôle ténu</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discretion dans la définition et le contenu de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu de formation contraint par la production</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> </ul>
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance informelle</li> <li>• Parfois allègement tâches par supérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compagnons : reconnaissance financière</li> <li>• Certains formateurs à temps plein</li> <li>• Sinon, reconnaissance informelle</li> </ul>

La différence majeure entre les secteurs économiques est dans la définition et le choix du contenu de formation. Les formatrices et formateurs des technologies de l'information et des communications ont plus de flexibilité à ce sujet. En alimentaire, les formateurs sont contraints par la production. Les informaticiens ne sont pas limités au contenu propre à leur entreprise. Ils peuvent proposer par exemple une formation sur un nouveau langage informatique ou sur des modules d'un logiciel. Même lorsque les formateurs n'ont pas le choix du sujet traité, ils jouissent d'une grande discrétion quant à la façon dont ils vont transférer les connaissances. Souvent, ils sont eux-mêmes les initiateurs d'activités formatrices, comme les midis-conférences. C'est toutefois dans le secteur de la transformation alimentaire que le rôle de formatrices et formateur interne est davantage reconnu.

**Tableau G – Éléments similaires dans l'ingénierie de formation**

	<b>Technologies de l'information et des communications &amp; Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
En général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification relativement peu développée, sauf exception</li> <li>• Évaluation peu développée</li> </ul>
<b>Responsables formation</b>	
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des lacunes</li> <li>• Recherche et suggestion de formation</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation hors production</li> <li>• Conception de formation</li> <li>• Mentorat et coaching (non lié à la production)</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception : conception de formulaires</li> </ul>
<b>Formatrices et formateurs internes</b>	
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relève les lacunes</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de formation</li> <li>• Conception d'outils de formation</li> <li>• Mise à jour de documentation</li> <li>• Discrétion quant à transmission</li> <li>• Animation d'activités de formation</li> <li>• Mentorat et coaching (en production)</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation</li> <li>• Réalisation des tâches</li> <li>• Quelques exceptions : conception de formulaires</li> </ul>

## **FORMATION INTERNE VERSUS FORMATION EXTERNE**

La formation interne est préférée à la formation externe. Les personnes rencontrées la considèrent mieux adaptée aux besoins et à la production de l'entreprise. La formation interne compense la difficulté à trouver de la main-d'œuvre sur le marché du travail. Surtout, elle assure une standardisation des pratiques et de la qualité, tout en facilitant l'intégration de nouveaux employés ou l'acquisition de nouvelles compétences liées à un poste. Elle est aussi moins coûteuse que la formation externe.

Les entreprises signalent qu'elles ne sont généralement pas satisfaites des formations externes. En transformation alimentaire, les petites entreprises lui reprochent d'être trop orientée vers la

production automatisée alors que les grandes entreprises, elles, reprochent plutôt que la formation est trop ciblée sur l'artisanal. Dans les technologies, les entreprises trouvent que les formations sont rarement à jour avec l'industrie qui, elle, se transforme rapidement.

Ceci étant dit, la formation externe reste toutefois appréciée. Les entreprises y ont recours pour accéder à des connaissances et des compétences qui ne sont pas disponibles à l'interne. En transformation alimentaire, ce sera pour former les formateurs ou pour des formations plus techniques, comme la programmation. En technologie, c'est pour être certifié via des entreprises, telle Microsoft, ce qui permet de justifier la qualification des consultants. C'est aussi pour permettre aux employés de suivre des formations de pointe, ou d'échanger dans des conférences et autres activités du type.

Le manque de temps constitue un frein majeur à la formation, quelle qu'elle soit. Aussi, dans les deux secteurs étudiés, les activités quotidiennes de production ont priorité sur la conception et l'offre de formation interne. Ainsi, la formation et les activités qui l'entourent sont soumises aux impératifs de production : il est même assez rare que les tâches des formateurs soient allégées lorsqu'ils donnent de la formation.

**Tableau H – Avantages et inconvénients, formation interne et externe**

	<b>Technologies de l'information &amp; des communications &amp; Transformation alimentaire des produits laitiers</b>
<b>Formation externe</b>	
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances non maîtrisées à l'interne</li> <li>• Mise en contact avec de nouvelles connaissances/idées</li> <li>• Consolide connaissances domaines précis</li> <li>• Certification/normes : reconnaissance par clients</li> <li>• Contacts et réseautage</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déconnecté de l'entreprise</li> <li>• Ne correspond pas aux besoins</li> <li>• Coût élevé</li> <li>• Manque de temps</li> </ul>
<b>Formation interne</b>	
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisation connaissances et processus internes</li> <li>• Intégration des nouveaux facilitée et accélérée</li> <li>• Adaptée à l'entreprise</li> <li>• Rétention et mobilisation des employés</li> <li>• Maintien des compétences et connaissances à jour</li> <li>• Moins coûteux qu'externe</li> <li>• Pallie le manque de main-d'œuvre</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de temps pour organiser, recevoir et donner</li> <li>• Soumis aux impératifs de production</li> <li>• Manque d'outils (surtout TIC)</li> </ul>

## DISCUSSION ET CONCLUSION

Malgré la mention d'une recherche centrée sur les formateurs et formatrices internes dans les entreprises lors du recrutement, force est de constater que le libellé même de formatrice et formateur interne n'est ni courant ni nécessairement compris : le concept de formation est surtout associé au formel, soit à la formation externe. Aussi, les premiers répondants dans les entreprises visitées étaient souvent les personnes qui ont un regard large sur l'entreprise et/ou la formation, soit les propriétaires et les gestionnaires. C'est ainsi que, lors du traitement des données, les formatrices et formateurs interviewés ont été catégorisés en deux groupes, soit comme responsables de formation lorsqu'elles occupent une fonction incluant la gestion de la formation, soit formatrices ou formateurs internes lorsqu'elles interviennent essentiellement auprès d'autres employés de l'entreprise dans une perspective de formation.

Comme cela a déjà été révélé dans les études sur la formation en entreprise, la présence d'une personne qui lui est favorable influe grandement sur la place et le rôle de la formation, ce qui confirme, une fois de plus que les entreprises sont des organisations humaines. Dans cette perspective, les entreprises rencontrées sont exemplaires en raison de l'intérêt porté à la formation et ne sont pas nécessairement représentatives de toutes les entreprises de leur secteur. Malgré la présence forte de la formation dans ces entreprises, celle-ci a des finalités différentes selon le secteur d'activité. En technologie, elle sert à favoriser l'évolution des entreprises pour les maintenir à la fine pointe du secteur ainsi qu'à demeurer compétitive. En transformation alimentaire, elle répond à un impératif : celui d'assurer le suivi des exigences et des normes. Dans tous les cas, la formation demeure une question de compétitivité pour faire face à la concurrence.

Les qualifications des personnes impliquées en formation dans les deux secteurs économiques sont révélatrices d'une différence marquée. Alors que les formatrices et formateurs des technologies sont formés dans ce champ, leur responsable de formation est spécialisé en gestion. C'est l'inverse en transformation alimentaire, où les responsables de formation ont eu des formations en alimentaire, alors que les formateurs possèdent rarement une qualification dans ce domaine au moment de leur entrée dans l'entreprise. Aussi, n'est-il pas étonnant que les responsables de formation de la transformation interviennent davantage en formation au regard de la production que leurs pairs en technologies.

Par ailleurs, les savoirs qui ont trait aux technologies de l'information et des communications et à la transformation alimentaire des produits laitiers sont contrastés. Or, le type de savoir conditionne le choix et la structuration de la formation, car une entreprise en technologies peut disparaître si le savoir utilisé n'est pas mis à jour alors qu'en alimentaire, la contrainte est différente. Pour le premier secteur, bien des savoirs ne sont pas stabilisés et la partie la plus stabilisée est transmise au sein d'établissements éducatifs. Les savoirs sont généralement en constante création et une grande partie des nouveaux savoirs émane du secteur d'activité lui-même. D'où des besoins de formation de la main-d'œuvre en constante évolution. À l'inverse, les savoirs reliés à l'alimentaire sont nettement plus stables. Il s'agit donc de savoirs davantage homologués, avec une création qui s'exprime essentiellement dans le cadre de quelques nouvelles transformations du lait, tels les yogourts ou les fromages.

Bref, le contraste entre les deux secteurs d'activité a permis de mettre à jour des distinctions dans leur bassin de main-d'œuvre ainsi qu'une différence notable au regard des savoirs et des raisons

d'orchestrer des activités de formation. La formation interne est prisée pour son adéquation aux réalités de l'entreprise et la répartition des rôles et fonctions dans l'ingénierie de la formation entre les responsables de formation et les formatrices et formateurs internes dépend de leurs connaissances du secteur d'activité.

Malgré les différences sectorielles, les formatrices et formateurs internes partagent certaines caractéristiques communes. D'abord, un intérêt à former leurs collègues, que ce soit pour « briser la routine » ou pour le plaisir de participer aux transferts de connaissances dans leur entreprise. Ensuite, une expertise généralement reconnue au sein même de leur entreprise. Puis, une autodidaxie, c'est-à-dire une curiosité intellectuelle qui les amène à lire, échanger et s'informer sur les sujets qui les intéressent.



## ACRONYMES

AEC	Attestation d'études collégiales
AERE	Accompagnement des entreprises pour la relance de l'emploi
CEDEFOP	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
CDÉACF	Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine ( <a href="http://www.cdeacf.ca">www.cdeacf.ca</a> )
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CSMO	Comité sectoriel de la main-d'œuvre
CSMOTA	Comité sectoriel de la main-d'œuvre de la transformation alimentaire
DEC	Diplôme d'études collégiales
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DES	Diplôme d'études secondaires
FDRCMO	Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
GFSI	Global Food Safety Initiative
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point : méthode et principes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation du Québec
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale
NIACE	National Institute of Adult Continuing Education
PAMT	Programme d'apprentissage en milieu de travail
PSRA	Programme de subvention de recherche appliquée
RAC	Reconnaissance des acquis et des compétences (MELS)
RCMO	Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (MESS)
R&D	Recherche et développement
SCIAN	Système de classification des industries de l'Amérique du Nord
TAL	Secteur d'activité de la Transformation alimentaire – produits laitiers
TechnoCompétences	Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans les TIC
TIC	Secteur d'activité des Technologies de l'information et des communications

## GLOSSAIRE

Activité de formation	Ensemble d'actions et d'opérations dans lequel une ou un employé est formé
Formateur ou formatrice interne	Employé, homme ou femme, qui forme d'autres employés dans le même établissement
Formation formelle	Formation structurée conduisant à l'obtention d'un diplôme ou d'une attestation
Formation informelle	Formation, plus ou moins structurée, liée à des apprentissages d'expérience, d'imitation ou spontanés et liée, en milieu d'entreprise, au contexte de travail.
Formation non formelle	Formation relativement structurée ne conduisant pas à un diplôme ou à une attestation
Ingénierie de la formation	Ensemble du processus de formation, ce qui inclut la planification, les activités et le suivi de formation
Référentiel de compétences	Ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois; élément clé du système de pilotage des ressources humaines; permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation; constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation ... (source : <a href="http://www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf">http://www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf</a> )
Responsable de formation	Personne qui s'occupe de l'ingénierie de la formation dans une organisation



## INTRODUCTION

Il est rare que les adultes choisissent, dès leur entrée sur le marché du travail, d'être des formatrices et formateurs et de former d'autres adultes. La plupart du temps, il s'agit de la résultante d'un parcours professionnel qui a débuté par une formation initiale sans lien avec la formation. Ce n'est qu'après quelques années qu'ils sont amenés à former d'autres adultes, que ce soit sur les lieux de travail, dans des salles de classe ou dans d'autres contextes. Bien que les formatrices et formateurs d'adultes aient fait l'objet de diverses recherches, notamment sur leur professionnalisation et leurs compétences, leur rôle au sein de la formation interne en entreprise demeure méconnu.

Au Québec, de nombreuses entreprises se révèlent être formatrices dans la mesure où elles proposent des formations tant internes qu'externes à leurs employés, hommes et femmes. La formation interne y prend différentes formes que ce soit par le biais de la venue d'une personne détenant une expertise convoitée ou encore par le biais de stratégies d'accompagnement, pour ne donner qu'un aperçu de cette diversité. D'ailleurs, ce sont souvent des collègues plus expérimentés qui sont amenés à être mentor, compagnon, coach, bref, à être une personne ressource formatrice. Ce type de formation et les rôles des collègues formateurs restent peu reconnus tant dans l'entreprise qu'en dehors de celle-ci. La formation interne, pourtant essentielle et omniprésente, est aussi mal connue.

Ce manque de reconnaissance et de connaissance fait des formatrices et formateurs internes des acteurs méconnus. La présente recherche vise précisément à jeter un peu de lumière sur leurs caractéristiques, leurs rôles et leurs apports à chaque étape de l'ingénierie de la formation : en amont, en aval et dans l'acte de formation. Elle tente d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : qui sont les employés appelés à former leurs collègues? Comment ces personnes interviennent-elles au regard de l'ingénierie de formation? Quelle est la place de la formation interne au sein des entreprises? Quels sont les avantages et les inconvénients de cette formation interne par rapport à la formation externe?

Pour répondre à ces questions, deux secteurs importants dans l'économie du Québec ont été étudiés : celui des technologies de l'information et des communications (TIC) et celui de la transformation alimentaire, produits laitiers (TAL). Ces industries sont contrastées sur de nombreux points, notamment en termes de qualifications de la main-d'œuvre, de types de savoirs mobilisés ou d'enjeux nationaux et internationaux. Malgré cela, la formation reste, pour les deux secteurs, un atout essentiel pour leur compétitivité et leur pérennité. En fait, nous le verrons, les entreprises rencontrées effectuent beaucoup de formation interne.

L'analyse des entrevues met en valeur l'expertise des formatrices et formateurs internes, ainsi que leurs responsabilités au sein de l'ingénierie de la formation. Leur rôle se concentre surtout autour de la formation elle-même et le degré de flexibilité et d'autonomie des employés formateurs peut varier selon le secteur d'activité. Les résultats mettent aussi en évidence le rôle des responsables de formation, qui s'occupent davantage de la planification de la formation. L'évaluation formelle est rare, mais évaluation il y a; elle est avant tout liée à l'observation de la production de l'employé.

Autre constat d'importance : la formation interne se fait de façon continue dans les entreprises, autant en TAL qu'en TIC. Il y a bien évidemment des moments dédiés à cette formation interne, mais il ne faut pas négliger celle qui ne fait pas l'objet d'une planification. Par exemple, lorsque deux collègues discutent d'un nouveau langage informatique ou encore lorsqu'un collègue donne des astuces à un autre pour l'aider à respecter les normes de salubrité. Ainsi, une grande partie de la formation interne se révèle être spontanée, mais demeure essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ce rapport de recherche se divise en six chapitres. Le premier recense les écrits scientifiques qui se sont intéressés à la formation en entreprise, à l'ingénierie de la formation, à la formalité/informalité de la formation ainsi qu'aux formatrices et formateurs. Le chapitre invite la lectrice ou le lecteur à dépasser le concept de formalité et d'informalité afin de reconnaître tous les types de formation en entreprise. Il décrit aussi brièvement les rôles des deux catégories de personnel rencontré, soit les rôles des responsables de la formation (RF) et ceux des formatrices et formateurs internes (FFI).

Le second chapitre présente le cadre conceptuel et méthodologique de la recherche. Il s'agit de deux études de cas fondées sur les deux secteurs économiques retenus (TIC et TAL). Les raisons de ce choix y sont détaillées. La collecte des données s'est faite dans diverses régions du Québec avec, comme principal outil, l'entrevue semi-dirigée.

Les chapitres trois et quatre présentent les résultats pour les deux secteurs d'activité. Une brève description des entreprises visitées est faite et leurs enjeux de main-d'œuvre sont discutés. Par la suite, la formation interne est décrite; les différentes caractéristiques des responsables de formation et des formatrices et formateurs internes sont mises en évidence; et finalement, les avantages et les inconvénients de la formation interne versus la formation externe sont mis de l'avant.

Dans le cinquième chapitre, une comparaison entre les deux secteurs étudiés permet d'en souligner les contrastes et les similarités. Même si de nombreuses caractéristiques distinguent les employés de chacun des secteurs, les formatrices et formateurs partagent pourtant des points en commun, notamment leur expertise, leur capacité de communication et leur intérêt à former des collègues.

Le dernier chapitre propose une discussion sur les résultats à titre de conclusion. Alors que les TIC et la TAL sont traversées par des enjeux de formation et de compétences de la main-d'œuvre, un constat émerge : les savoirs conditionnent grandement la formation dans les entreprises. Dans les TIC, ces savoirs sont en pleine ébullition, alors qu'en TAL, ils sont davantage stabilisés. Les formateurs en TIC jouissent, par le fait même, d'une plus grande flexibilité de temps et de moment de formation. En bout de piste, toutes les entreprises visitées sont actives en formation, surtout en formation interne, et ce, malgré le fait que ce type de formation est peu reconnu par les entreprises elles-mêmes.

# **1 DE LA FORMATION EN ENTREPRISE AUX FORMATRICES ET FORMATEURS INTERNES EN PASSANT PAR L'INGÉNIERIE DE FORMATION**

Il existe un point commun entre tous les formateurs et formatrices d'adultes, quel que soit le milieu dans lequel ces personnes travaillent : c'est généralement leur parcours professionnel qui les a conduits à l'éducation et à la formation des adultes. Leur formation initiale peut en fait être de tous ordres et de tous niveaux (soudeur, ingénieur ou informaticien, à titre d'exemple); c'est elle qui a conditionné leur entrée sur le marché du travail et c'est leur trajectoire professionnelle qui les amène vers les métiers de la formation. C'est le plus souvent après leur insertion en éducation et formation des adultes que ces personnes vont parfois chercher un complément de formation en andragogie<sup>1</sup> (Le Boterf, 2011). Cette situation se reproduit bien évidemment en entreprise et les formatrices et formateurs qui y œuvrent sont tout aussi méconnus que ceux des autres milieux. C'est ce qui sera abordé dans cette première partie du texte. Il y sera question de formation en entreprise, d'ingénierie de formation et des formatrices et formateurs internes (FFI).

## **1.1 Formation en entreprise et ingénierie de formation**

L'entreprise a pris un rôle de plus en plus important en formation depuis le rapatriement au Québec des prérogatives en matière de formation de la main-d'œuvre dans les années 1990 (Solar, 2001). Les rapports quinquennaux<sup>2</sup> de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT, 2013) ainsi que divers travaux de recherche (Bélanger, Larivière, & Voyer, 2004; Bélanger et Robitaille, 2008; Pronovost, 2006) relèvent l'effet structurant de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (Loi 90), adoptée en 1995, modifiée en 2004 et redéfinie en 2007 sous le libellé de *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (Loi 5).

La Loi de 1995, aussi connue sous le nom de Loi du 1%, induisait, pour toute entreprise, une obligation de formation de la main-d'œuvre pour un montant équivalent à un minimum de 1% de la masse salariale si celle-ci se situait au-delà de 250 000\$. Une telle Loi, unique en Amérique du Nord, avait pour objectif d'améliorer la qualification de la main-d'œuvre (Laflamme, 2002; Pronovost, 2006). Les modifications faites en 2004 ont relevé les entreprises de moins de 1M\$ de masse salariale de cette obligation, tandis que sont introduits « trois grands axes de modification : l'accroissement du rôle des Comités sectoriel de la main-d'œuvre (CSMO)<sup>3</sup> et de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), le développement du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et le financement du développement de mutuelles (Bélanger & Robitaille, 2008, p. 22). » Cet effet structurant se révèle notamment par le

---

<sup>1</sup> L'andragogie, dans ce texte, est pensée comme une discipline et réfère au champ d'études de l'éducation

<sup>2</sup> Les rapports 1995-2000, 2000-2005 et 2008-2013 sont accessibles sur le page des publications du site de la CPMT : <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/index.asp>

<sup>3</sup> Les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), soutenus financièrement par Emploi-Québec, ont comme mandat de définir les besoins propres à leur secteur, de proposer des mesures pour stabiliser l'emploi et réduire le chômage, et de développer la formation continue. Cette trentaine de comités paritaires représentent différents secteurs industriels au Québec (<http://www.comites-sectoriels.qc.ca>).

développement de services de formation au sein des entreprises avec son ingénierie de formation, mais surtout par l'embauche d'une personne responsable de la formation, ce qui serait plus fréquent depuis les années 2000 (Bélanger et al., 2004). L'effet structurant de la Loi a favorisé l'émergence d'une conscience de l'importance de la formation au sein des entreprises, car « le développement des compétences est totalement lié à celui de l'organisation (Ardouin, 2003, p. 22). »

En plus des différentes lois favorisant la formation de la main-d'œuvre, plusieurs structures ont été mises en place dans les pays afin d'aider les entreprises à faire des efforts de formation. Ainsi, dans la province du Québec, le gouvernement propose un éventail d'outils de formation. Par exemple :

- Le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) est offert en milieu de travail par Emploi-Québec pour des métiers précis<sup>4</sup>. Dans le cadre du PAMT, un compagnon, qui est un travailleur plus expérimenté dans l'entreprise, accompagne un employé junior en fonction d'un carnet d'apprentissage établi par le ministère. Le compagnon doit suivre une formation de formateur de trois heures pour être reconnu et il peut s'aider du guide du compagnon dans les différentes étapes d'apprentissage. Ce programme mène à un certificat de qualification professionnelle ou une attestation de compétences.
- Le programme d'Accompagnement des entreprises pour la relance de l'emploi (AERE) vise, quant à lui, à soutenir les entreprises ayant connu un ralentissement économique en les aidant à répondre à leurs besoins de formation. La formation de base et toute formation pertinente liée aux activités de l'entreprise peuvent être subventionnées, alors que la formation interne ne sera reconnue que si elle est donnée par un employé ayant acquis des compétences pédagogiques (ce qui peut faire partie de la subvention). Cette subvention d'Emploi-Québec, d'un montant maximal de 100 000\$, sert à couvrir les honoraires des formateurs et formatrices, les frais de formation (déplacement, séjour, location de salle, etc.), une partie du salaire perdu de l'employé et le matériel pédagogique.
- Finalement, et toujours avec Emploi-Québec, le Certificat de qualité des initiatives de formation exempté les entreprises formatrices, qui se le voient octroyer, de devoir comptabiliser les activités de formation et de les déclarer pour une période de trois ans. L'entreprise qui obtient un tel certificat doit avoir démontré qu'une structure de formation et de développement des compétences a été élaborée et qu'il y a un suivi formel des différentes formations internes et externes.

La législation n'est pas la seule à jouer un rôle dans la structuration de la formation en entreprise, puisque les syndicats sont aussi actifs en la matière. En effet, dans les milieux syndiqués au Québec, 72,5% des conventions collectives ont des clauses reliées à la formation de la main-d'œuvre (Bédard, Bernier, Lejeune, Pulido, & Lesemann, 2011). Par

---

<sup>4</sup> Un guide précis des différents métiers couverts par le PAMT peut être retrouvé en suivant le lien : [http://emploi.quebec.net/guide\\_qualif/index.asp](http://emploi.quebec.net/guide_qualif/index.asp)

ailleurs, les unités d'accréditation affiliées à des centrales syndicales, comme la CSN, ont généralement davantage de clauses portant sur le sujet et profitent d'un soutien important de la part de leur centrale. Ainsi, certains syndicats jouent un rôle non négligeable en matière de formation en entreprise. À titre d'exemple, suite à la syndicalisation des employés, le syndicat d'une entreprise en aérospatiale travaillait de plain-pied à introduire une culture et une reconnaissance de la formation dans l'établissement alors que la direction était *a priori* fermée à cette idée (Solar-Pelletier, 2013). Toutefois, l'analyse d'un questionnaire de (Bédard et al., 2011) mené auprès d'employeurs et de syndicats met en évidence le rôle généralement effacé qu'occupent les responsables syndicaux dans la formation en entreprise. Les chercheurs ont constaté que l'évaluation des besoins de formation, l'évaluation des apprentissages en milieu de travail et la détermination des compétences faisant l'objet d'une reconnaissance formelle demeurent largement sous le contrôle de la direction, que ce soit par un gestionnaire, un chef d'équipe ou un superviseur. Néanmoins, la présence d'un comité de concertation patronal-syndical sur la formation a de nets avantages pour les employeurs et les employés : la productivité est améliorée, tout comme la qualité de la formation et les employés ont une plus grande facilité à s'approprier les changements technologiques (Bédard et al., 2011).

L'existence d'instances de concertation dans les milieux syndiqués et, en général, d'une plus grande structuration de la formation ne veut pas pour autant dire que la formation informelle ou non formelle, soit des activités plus ou moins structurées, ait disparu du paysage de la formation en entreprise. Au contraire, nombre d'entre elles allient une formation non structurée et une autre davantage organisée. Plus concrètement, une étude de Livingstone (1999) suggère que 70% de l'apprentissage fait en milieu de travail est de type informel, c'est-à-dire qu'il est effectué dans un cadre extérieur aux activités formelles de formation. Pourtant, les recherches se concentrent encore essentiellement sur les formations formelles, délaissant les formations moins structurées (Géhin, 1990; Riding & Mortimer, 2000), qui sont, il est vrai, plutôt ardues à étudier.

### **1.1.1 Types de formation**

De nombreux auteurs déclinent la formation selon trois grandes catégories : formelle, non formelle et informelle. La formation formelle, selon Bernier et Lesemann (2009a), est mesurable, puisque facilement observable et identifiable. Elle mène normalement à l'obtention d'un diplôme ou à une attestation d'études issue de milieux académiques ou encore d'une certification étatique. La formation non formelle est tout aussi structurée que la précédente, mais ne se conclut pas par une reconnaissance officielle de la formation. Elle peut être offerte, par exemple, par des firmes spécialisées en formation ou des associations. Finalement, la formation informelle est davantage liée à des apprentissages d'expérience, d'imitation ou spontanés. Dans le milieu des entreprises, elle demeure liée au contexte de travail.

La terminologie du formel, du non formel et de l'informel demeure largement utilisée de nos jours en éducation et formation. Elle s'est en effet imposée au milieu du siècle dernier notamment par le biais de la diffusion qu'en a assurée l'UNESCO dans les décennies qui ont suivi la Deuxième Guerre mondiale et la montée des indépendances des pays colonisés,

intégrant dans le champ de l'éducation une nomenclature calquée sur l'économie et la culture informelles (Poizat, 2003). De nos jours, cette catégorisation est fortement remise en question alors que se dessine de plus en plus clairement une orientation vers un continuum allant de l'informel ou formel (Colley, Hodkinson et Malcolm, 2003), ou encore vers une hybridation entre apprentissage formel, non formel et informel (Cristol et Muller, 2013; Marsick, Watkins et O'Connor, 2011). Colley, Hodkinson et Malcolm (2003) ont trouvé que, dans les écrits consultés, le non formel et l'informel réfèrent à des situations interchangeable et qu'une activité pouvait donc se positionner sur un continuum entre informel et formel. D'ailleurs, Eraut (2000) se refuse à utiliser le terme informel et lui substitue le non formel. Dans ce cadre, Wihak et Hall (2011) décrivent quatre composantes de l'apprentissage qui permettent de situer l'apprentissage sur ce continuum, soit : le processus, l'emplacement (le lieu), le but et le contenu. Selon Cristol et Muller (2013) et Marsick, Watkins et O'Connor (2011), dans une perspective d'apprentissage en situation de travail, une logique d'hybridation entre apprentissage formel, non formel et informel s'impose. En effet, pour ces auteurs, ces formes d'apprentissage s'entrecroisent dans une perspective de complémentarité.

Ce point de vue est d'ailleurs partagé par Cairns et Malloch (2011) qui soulignent que les fausses dichotomies qui ont été créées depuis plusieurs décennies entre ces diverses formes d'apprentissage se sont révélées nuisibles. Carré (2013) va dans le même sens quand il affirme qu'en milieu organisationnel, les apprentissages sont réalisés sous toutes ces formes et Marsick (2009) certifie que, sur le terrain, apprentissage formel et informel sont indissociables. Il semblerait qu'un maillage entre ces deux formes ouvre de nouvelles perspectives en formation (Cristol et Muller, 2013) et il conviendrait d'aligner éducation continue et formation des adultes (Billett et al., 2012). Ceci pose la question de la conception de ces dispositifs et de la professionnalité des formateurs qui les planifient et les développent.

Le milieu de travail occupe une place particulière au cœur de cette remise en question de la formation. Alors que les indicateurs font état d'un niveau plus ou moins élevé de formation dite formelle, les organisations sont, quant à elles, engagées de façon active dans la formation. Ces formations en milieu de travail développent des compétences spécifiques à l'entreprise et semblent créer chez les formateurs et les formés des liens d'appartenance plus forts auprès de celle-ci (Cho, 2009; Martin & Hrivnak, 2009). Toutefois, le niveau de structuration de telles formations, qui adoptent des formats variés, est intimement lié à la nature et à l'origine des savoirs transmis (Marchand, Lauzon, & Pérès, 2007). À titre d'exemple, ces auteurs ont constaté que le compagnonnage dominait dans le secteur de la production, où de 70% à 90% des formations d'employés adopteraient une telle formule. Ce constat rejoint celui de Bélanger et (2008) qui constatent aussi que le parrainage domine pour la formation des employés de production. Sloman (1989) confirme, dans son étude, que la formation au travail constitue le principal vecteur de formation pour les employés de production en Grande-Bretagne.

De la sorte, en entreprise, les formations informelles et non formelles sont en lien avec le travail ou le lieu de travail et elles se caractériseraient, selon Heuse (2006), par un haut degré d'auto-organisation (choix de l'horaire, du lieu, du contenu). Cette chercheuse inclut

ainsi la formation sur le tas, par rotation de postes, par la participation à des cercles d'apprentissage ou de qualité, par des conférences, par des ateliers ainsi que par l'autoformation. Pour Bernier et Lesemann (2009a), ces caractéristiques sont propres à la formation informelle. Sloman (1989), pour sa part, traite de la formation au travail (*on the job training*) sans distinguer l'informelle et la non formelle. Toutefois, la formation au travail doit répondre selon elle aux trois caractéristiques suivantes : 1) prendre place sur le poste de travail; 2) se placer sous l'égide du gestionnaire ou du superviseur immédiat, qui passe un temps assez important à enseigner des compétences spécifiques qui sont connues à l'avance; 3) inclure des périodes de formation qui ne résultent pas en un produit ou un service utilisable. Par ailleurs, ces employés formateurs ne sont généralement pas reconnus pour leur travail de formation.

Cunningham et Hillier (2013) ne restreignent pas la formation au travail à la ligne hiérarchique et indiquent que les collègues ou des mentors choisis par l'employé contribuent à l'apprentissage en milieu de travail. Ces auteurs reconnaissent en fait plusieurs formes d'échanges pouvant mener l'employé à apprendre, soit le mentorat formel, le mentorat informel et les relations entre collègues. Dans leur étude de la formation dans trois entreprises, Riding et Mortimer (2000) constatent que les apprentissages sont liés aux pairs (63%), au superviseur (4%) ou à un instructeur (15%), c'est-à-dire à une personne attirée à la formation d'employés. De plus, l'étude de Ouellet (2012) met en évidence l'importance des collègues de travail, et non du superviseur immédiat, dans l'apprentissage de la coupe de viande. En fait, le superviseur a comme rôle de vérifier l'acquisition des compétences du travailleur, ce qui se fait en évaluant la qualité et la quantité au niveau de la production (Riding & Mortimer, 2000). De son côté, Cho (2009) s'appuyant sur diverses études, distingue la formation au travail structurée (*structured on the job training*) de la formation au travail (*on the job training*). La première revêt un aspect officiel, avec une formatrice ou un formateur attiré, qui a généralement suivi une formation de formateur et qui suit une approche structurée lors d'une intervention auprès de la personne formée. Ce type de formation entraînerait un meilleur transfert de connaissances qu'une simple formation au travail<sup>5</sup>.

Comme cela a été souligné, le découpage de l'apprentissage en formel, informel ou non formel est remis en question. Dans leur recension sur le sujet, Colley, Hodgkinson et Malcolm (2003) attribuent ces divisions à des jeux politiques, voire idéologiques, et soulignent que cela contribue à la création de stéréotypes sur la valeur de certains types d'apprentissage. Billet (2004) critique aussi l'étiquette « informelle » attribuée à la formation en entreprise. Selon lui, la formation y est organisée et les apprentissages se font au sein de pratiques sociales précises. Les tâches s'acquièrent graduellement, avec une croissance en complexité, et l'évaluation se fait à travers l'atteinte d'objectifs de performance connus, comme la réalisation d'une pièce de vêtement de haute qualité. De la sorte, il y a un cheminement pédagogique qui se fait, mais qui ne s'inscrit pas dans un

---

<sup>5</sup> Pour reprendre l'exemple donné par Voyer, Brodeur, et Meilleur (2012), l'apprentissage informel en botanique résulte d'essais et erreurs faits durant le jardinage, ainsi que de discussions auprès d'autres passionnés de la botanique. L'apprentissage sera plus formel dans le cadre d'une acquisition plus systématique des connaissances à travers des lectures, des activités éducatives spécialisées ou de cours.

curriculum ou un syllabus conçu au sein d'une institution éducative. Barrette (2008), quant à elle, ne remet pas en question le terme informel, mais elle constate, dans le cadre de sa recherche, qu'il y a des apprentissages en milieu de travail qui s'inscrivent dans un groupe social, ce qui joue un rôle structurant. Barrette (2008) et Billet (2004) suggèrent que ces connaissances développées ont une légitimité certaine, à tout le moins au sein des communautés qui en ont assuré le transfert. De fait, il ressort de ces derniers travaux que les connaissances s'inscrivent au sein de pratiques sociales spécifiques ancrées dans le milieu de travail et sont reconnues à ce titre.

En somme, le débat sur ce que constitue la formation formelle, informelle et non formelle reste ouvert. Nous pourrions dire que la notion de formation informelle tend à être spécifique à l'entreprise (ou au contexte) et qu'elle est intimement reliée à la formation de compétences au travail et notamment au poste de travail. Les formations formelle et non formelle, quant à elles, semblent ancrées dans des apprentissages plus généraux en dehors du contexte du travail.

Ces distinctions nous amènent à tenir compte, dans le cadre de notre étude sur les formatrices et formateurs internes, surtout de la formation informelle, sans négliger la formation non formelle. Précisons ici que nous n'entrons pas dans le débat de la valeur accrue de la formation formelle ou informelle. Nous cherchons avant tout à identifier les occasions en entreprise où il y a un transfert de connaissances. Nous retenons néanmoins cette idée d'une formation relativement structurée, ou à tout le moins intentionnelle, en ce sens qu'il y a une demande faite auprès d'une personne employée dans l'entreprise pour en former une autre. Toutefois, une telle façon de procéder n'implique pas pour autant qu'il y ait une reconnaissance officielle de la formation et du travail de formateur, ni que l'activité soit très structurée. Ces distinctions nous permettent de tenir compte de l'éventail des formations en entreprise et notamment de celle donnée par des formatrices et formateurs internes. Ceci est particulièrement intéressant dans le cas des PME, principaux employeurs au Québec, qui se sont montrées capables de former, avec des formules plus ou moins structurées mais adaptées à leurs caractéristiques propres. Ainsi, il est fort probable que le formateur interne d'une PME offre une formation en cours d'emploi, ce qui implique un type organisé, mais plutôt informel de formation.

### **1.1.2 Formation dans les PME**

Au Québec, les changements récents à la Loi sur la formation de la main-d'œuvre, qui a relevé les PME ayant moins de 1M\$ de masse salariale de l'obligation d'investir 1% en formation, ont soulevé des inquiétudes quant à la poursuite de leurs efforts en formation (Levesque, Doray, & Diallo, 2009; Smith & Gagnon, 2010). Ces craintes s'expliquent notamment par le fait que les PME ont la réputation de moins former leur personnel que les grandes entreprises. Or, d'une part, l'on sait maintenant que les PME qui s'investissent dans la formation le font avec autant, sinon plus, d'intensité que les grandes entreprises (Rabemananjara & Parsley, 2006) et, d'autre part, comme le souligne Trouvé (2010), que les lois et la réglementation ont été pensées en prenant la grande entreprise comme norme, alors qu'il serait plus approprié de penser la formation continue dans les PME comme étant plus proche de la formation informelle que de la formelle.



En effet, les recherches en gestion des ressources humaines se concentrent essentiellement sur les grandes firmes et les multinationales et s'intéressent peu aux petites et moyennes entreprises (PME) (Duberley & Walley, 1995; Fabi, Raymond, & Lacoursière, 2007; Tansky & Heneman, 2003; Wilkinson, 1999). Pourtant, de nombreux auteurs ont souligné que les pratiques des grandes entreprises ne peuvent pas être simplement transposées dans les PME (Cardon & Stevens, 2004; Curran & Blackburn, 2001; Julien, 2005). Leur petite taille crée des conditions particulières qui font qu'elles requièrent une gestion qui corresponde à leur réalité (Welsh & White, 1981). De fait, la présence d'un responsable RH n'y est pas systématique. Or, en l'absence d'un tel responsable, il est rare qu'il existe des stratégies formelles de GRH (Doving & Nordhaug, 2010). Dans un tel cas, c'est le dirigeant, ou sinon le comptable, qui s'occupe des dossiers de GRH, alors qu'il n'a ni le temps ni les compétences nécessaires en la matière (Bernier, Frappier, & Moisan, 2003a). En fait, bien que les études ne concordent pas entre elles, il semblerait que c'est au-delà de 50 employés qu'un employé spécialisé en RH sera engagé (Little, 1989), et de 100 employés pour qu'il y ait des pratiques de GRH plus formelles (Cardon & Stevens, 2004).

La présence limitée de gestionnaires spécialisés en ressources humaines entraîne des lacunes en matière d'organisation d'une formation formelle dans les PME. Le déséquilibre à ce sujet entre les grandes entreprises et les PME est en fait déjà bien documenté (Bernier et al., 2003a). Toutefois, il ne faut pas tomber dans le stéréotype tenace qui présente les PME comme étant des lieux gérés de manière *ad hoc* et avec de faibles pratiques de gestion (Wilkinson, 1999). Diverses études présentent un portrait beaucoup plus nuancé de la situation, notamment en ce qui a trait à la formation. Par exemple, une étude menée auprès de PME canadiennes a fait ressortir que la formation tend à se structurer au-delà de 50 employés, où 79,2% des entreprises déclarent avoir de telles pratiques, alors qu'entre 100 et 299, ce chiffre s'élève à 85,2% (Rabemananjara & Parsley, 2006). Par ailleurs, ces chercheurs ont constaté que lorsque les PME font de la formation, elles le font de manière très intensive.

Plusieurs particularités viennent cependant marquer la formation dans les PME. Notamment, leur taille les rend plus sensibles aux fluctuations de l'environnement, alors que les habiletés de gestion de la direction se font plus directement sentir sur l'entreprise (Duberley & Walley, 1995; Mahé De Boislandelle, 1998; Parlier, 2006). De la sorte, le poids relatif de chaque acteur est plus important que dans de grandes entreprises, si bien que l'absence d'un seul employé vient affecter directement la productivité de la PME, ce qui constitue un frein à la formation (Bernier et al., 2003a; Bloom & Watt, 2011; Cardon & Stevens, 2004; Checcaglini & Marion-Vernoux, 2010; Rabemananjara & Parsley, 2006). Ce problème serait davantage imputable à un coût lié à la perte de productivité qu'au coût de la formation elle-même (Bernier, Frappier, & Moisan, 2003b). Un tel enjeu pourrait expliquer pourquoi les PME privilégient une formation non structurée, informelle et donnée par voie de socialisation, plutôt que de la formation structurée (Bentabet, Michum, & Trouvé, 1999; Bernier et al., 2003a). Ainsi n'est-il pas surprenant que les principales modalités de formation dans les PME soient l'autoformation, la formation sur le tas, la formation au travail et l'apprentissage collectif (Bentabet, 2010).

Une autre particularité de la formation dans les PME est intimement liée aux caractéristiques des gestionnaires et, surtout, à celles du dirigeant. Alors que les gestionnaires qui ont suivi des formations spécialisées en gestion se révèlent plus ouverts à la formation et à la structuration des pratiques, ceux qui ont réussi leur carrière sans passer par le système d'éducation sont généralement moins ouverts à l'idée de la formation structurée (Gil, Allesch, & Preiss-Allesch, 1994). En fait, il y a une très forte valorisation de l'expertise interne dans les PME dirigées par des personnes ayant un faible niveau de qualification scolaire (Bentabet, 2010; Gil et al., 1994). Ces gestionnaires favorisent généralement l'expérience au détriment de la formation dite « traditionnelle », qui est perçue comme étant trop généraliste. Toutefois, il s'avère qu'ils ne possèdent pas non plus une bonne connaissance des formations offertes par des organismes externes (Bernier et al., 2003b). En fait, une telle méconnaissance n'est pas sans lien avec les moyens plus limités des PME : les gestionnaires n'ont tout simplement pas le temps de chercher des formations adaptées, et à juste prix (Bentabet, 2010). À cela s'ajoute le fait qu'ils affirment manquer aussi de ressources et d'argent pour offrir des formations (Bloom & Watt, 2011). De plus, pour beaucoup d'entreprises, la crainte du maraudage permet de justifier le fait de ne pas donner de formation (Bélanger & Robitaille, 2008a; Bloom & Watt, 2011; Checcaglini & Marion-Vernoux, 2010). Ainsi, les PME ont tendance à privilégier la formation interne avec l'utilisation de ressources internes (Bernier et al., 2003a).

En somme, les PME manquent généralement de ressources financières, humaines et matérielles, ainsi que d'expertise et sont plus réactives que proactives en matière de gestion des ressources humaines (GRH) (Bacon & Hoque, 2005; Duberley & Walley, 1995; Fabi et al., 2007; Harney & Dundon, 2006; Lacoursière, Fabi, & Raymond, 2007). Celles ne privilégiant pas du tout la formation sont généralement peu organisées au niveau de la GRH et de la gestion en général : absence d'entretien structuré, d'objectifs économiques planifiés et formalisés (Checcaglini & Marion-Vernoux, 2010). De plus, elles ne sont pas des filiales d'autres entreprises et elles affirment ne pas avoir le temps de former. Toutefois, lorsque des formations externes sont planifiées, elles sont généralement offertes – sans surprise – aux cadres et au personnel professionnel et ce sont des formations très spécialisées qui s'inscrivent spécifiquement en dehors de l'expertise de la compagnie.

Il reste toutefois restrictif de ne considérer que la taille des entreprises pour expliquer la présence de formation plus ou moins structurée dans les PME. En effet, le contexte interne et externe à l'entreprise façonne les différentes décisions prises en matière de formation et de développement des compétences (Bacon & Hoque, 2005; Bernier, 2005; Edwards, Ram, Gupta, & Tsai, 2006; Gilman & Edwards, 2008; Harney & Dundon, 2006; Lacoursière et al., 2007; Parlier, 2006). Certains chercheurs se sont intéressés à ces différents facteurs pouvant influencer l'implantation de pratiques plus structurées de GRH, dont la formation, dans les PME (Bacon & Hoque, 2005; Baldwin & Johnson, 1995; Bernier, 2005; Bernier et al., 2003a; Cassel, Nadin, Gray, & Clegg, 2002; Edwards et al., 2006; Fabi et al., 2007; Géhin, 1998; Gilman & Edwards, 2008; Harney & Dundon, 2006; Kock, Gill, & Ellström, 2008; Lacoursière et al., 2007; Lesemann, Bédard, & Gamache, 2010; Mahé De Boislandelle, 1998). Ces facteurs incluent les caractéristiques organisationnelles, la structure du marché et du produit, le secteur industriel, la technologie de production, l'organisation du travail, les qualifications des travailleurs, la dynamique interne et la

personnalité de la direction. Ainsi, la taille ne suffit pas pour expliquer les différences relevées entre les PME, alors que la technologie de production, l'insertion dans les réseaux et la dynamique interne ont une influence marquée sur la prise de décision RH (Cassel et al., 2002; Fabi et al., 2007; Lacoursière et al., 2007). Bennett (1998) constate l'importance des associations pour ces entreprises. Dans un même ordre d'idées, Checcaglini et Marion-Vernoux (2010) soulignent que le soutien et le conseil externes donnés aux PME sont essentiels au développement d'une formation dans ces établissements. De plus, le mode de propriété affecte aussi la formation, puisque les franchisés et les filiales peuvent jouir d'appui, tels des programmes structurés, de la part de leur franchiseur ou du siège social (Bacon & Hoque, 2005; Bélanger & Démontagne, 2005; Bernier, 2005). Le secteur économique influence également sur la formation : à titre d'exemple, l'étude de Bernier et Lesemann (2009a) fait ressortir que les PME des secteurs d'activités de l'information, de l'industrie culturelle, des finances, de l'assurance et du secteur tertiaire à forte intensité de capital forment plus que les autres secteurs. De plus, certains secteurs d'activités économiques sont très normés, contexte qui force les entreprises à offrir des formations particulières. Ce cas s'observe notamment dans l'industrie aérospatiale (Solar-Pelletier, 2013), dans l'industrie alimentaire et dans celle pharmaceutique (Bélanger & Démontagne, 2005). Des PME ont conçu des programmes de développement des compétences en réponse à certains facteurs contextuels externes et internes, tels l'accroissement de la compétition et une culture positive de la formation (Kock et al., 2008). Plus globalement, les PME qui poursuivent des stratégies d'innovation, d'expansion et d'amélioration de la qualité et axées sur leur main-d'œuvre font davantage de formation que celles qui se concentrent sur la réduction des coûts (Baldwin & Johnson, 1995; Rabemananjara & Parsley, 2006). Par ailleurs, l'éloignement d'une offre de formation externe, de formation sur mesure et des formateurs externes spécialisés constitue des obstacles non négligeables à la formation dans les PME (Bentabet, 2010; Gil et al., 1994; Solar, Baril, Lauzon, & Roussel, 2014)<sup>6</sup>.

On le voit, les PME ne sont pas absentes du paysage de la formation. Certaines forment même très intensivement leur personnel. Cependant, ces formations ne sont pas nécessairement structurées de la même façon que dans les grandes entreprises. De la sorte, au lieu de contraster ce que les PME *ne font pas* en les comparant aux grandes entreprises, mieux vaut chercher à comprendre *ce* qu'elles font et *comment* elles le font (Gilman & Edwards, 2008). C'est une présomption erronée, et pourtant bien ancrée, que de supposer que les PME devraient adopter les mêmes pratiques que les grandes firmes et que la différence entre les deux se limiterait à une question de taille (Cassel et al., 2002). De fait, ces établissements constituent des lieux où la formation de type informel et non formel prédomine (Bishop, 2012; Trouvé, 2010). Par ailleurs, les PME constituent un ensemble hétérogène et la formation y varie en fonction du contexte interne et externe. Pour cette raison, nous pouvons nous attendre à retrouver chez les PME certains pivots de l'ingénierie de formation plus développés que d'autres. De la sorte, on y retrouvera l'acte de formation et une certaine planification de la formation, mais probablement moins d'analyse des besoins et d'évaluation de la formation.

---

<sup>6</sup> Pour plus d'informations sur les obstacles voir Solar et al. (2014) ou le site [CDÉACF.ca/lever-les-obstacles-a-la-formation](http://CDÉACF.ca/lever-les-obstacles-a-la-formation)

### 1.1.3 Ingénierie de formation

L'ingénierie est un concept « en voie de fabrication » écrit Le Boterf (2011) en introduction à son chapitre sur l'ingénierie de formation dans le *Traité des sciences et techniques de la formation* (Carré & Caspar, 2011) et l'apparition de cette expression n'est pas étrangère à l'adoption de lois sur la formation dans de nombreux pays. L'expression « ingénierie de formation » serait apparue en France dans les années 1970 (Honoré, 1977; Le Boterf, 2011) pour traiter de l'ensemble du processus et elle se définit comme « une démarche socioprofessionnelle au cours de laquelle, par des méthodologies appropriées, l'ingénieur en formation doit analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, des dispositifs et/ou des systèmes de formation, en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels (Ardouin, 2003, p. 15). » En France, l'ingénieur de formation a la responsabilité de coordonner et de piloter les différentes phases de la démarche d'ingénierie, soit l'analyse, la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation. Au cours de ces différentes étapes, l'entreprise peut recourir à des acteurs internes ou externes, tels des consultants, la direction des ressources humaines ou des établissements de formation. Les différents choix effectués en matière d'ingénierie de formation seront marqués autant par le contexte interne (p. ex. organisation du travail, culture, management) qu'externe (p. ex. environnement réglementaire, concurrence, technologie) de l'entreprise (Ardouin, 2010).

L'ingénierie de la formation se déploie en trois temps : l'avant, le pendant et l'après formation. Ces temps sont parfois libellés planification, activité de formation et évaluation tandis que d'autres parlent de l'amont et de l'aval de la formation, la formation référant alors aux programmes de formation ou aux activités proprement dites (Barbier, 2009; Bélanger et al., 2004; Bélanger & Robitaille, 2008a; INFOTEP-Instituto nacional de formación técnico profesional, 1999). Dans le cadre de cette recherche, nous optons pour la terminologie suivante : planification, activités ou programmes de formation et évaluation.

L'étape de planification comprend à la fois l'analyse des besoins de formation et la conception d'un plan de formation (Parmentier, 2012). De la sorte, dans un premier temps, la personne responsable de l'ingénierie de la formation cherche à cerner l'écart entre les qualifications possédées par les employés et celles requises pour un poste donné, actuel ou futur. Le processus d'analyse des besoins est itératif et constitue à la fois une démarche descendante et ascendante (Ardouin, 2010). Descendante, puisqu'elle doit tenir compte des orientations et stratégies de l'organisation. Ascendante, parce qu'elle doit considérer les besoins et demandes de formation exprimés par les différents acteurs organisationnels. Dans le second temps de la planification, l'entreprise développe une stratégie de formation, fondée sur l'analyse précédente. Cette politique de formation permet par la suite à l'ingénieur de formation de développer des formations avec des objectifs opérationnels. Malgré le fait que l'énoncé de ce processus est simple, l'expression et la formalisation des besoins sont loin d'être une chose aisée et elles doivent tenir compte autant de l'environnement interne à l'entreprise que de son environnement externe (Ardouin, 2010). De fait, la politique de formation demeure rarement explicite dans les organisations.

L'étape de la réalisation des activités et programmes de formation est celle qui traite de la formation elle-même en tant qu'activité pédagogique, ou plutôt andragogique. La formule ici peut être extrêmement variable : lieu de la formation (dans ou hors entreprise, sur ou hors poste de travail), type de formation (formelle, informelle ou non-formelle, et leurs différentes déclinaisons), formateur ou formatrice (interne ou externe), etc. De nombreux outils peuvent être utilisés par les formatrices et formateurs pour mener à bien la formation. En somme, il existe un éventail très large de modalités de formation et nous nous contenterons ici d'indiquer qu'il s'agit d'un acte où un employé est formé.

Vient enfin la troisième étape de l'ingénierie de formation : l'évaluation. À ce sujet, le travail de Kirkpatrick demeure le modèle dominant (Dunberry & Péchard, 2007) et les publications plus récentes proposent des formules relativement similaires (Ardouin, 2010). Le modèle se divise en quatre niveaux : réaction, apprentissage, comportement en milieu de travail et résultats. Le premier niveau, la réaction, se résume à recueillir l'avis des participants par rapport à la formation qu'ils viennent de suivre. Le second niveau, l'apprentissage, vise à évaluer les connaissances acquises durant la formation. Le troisième niveau s'intéresse aux acquis de formation et à leur transfert en milieu de travail. Finalement, le quatrième niveau vise à évaluer l'impact de la formation sur les performances économiques et sociales de l'entreprise. Les deux premiers niveaux constituent une évaluation directe auprès des participantes et participants, c'est une évaluation « à chaud », tandis que les deux derniers s'effectuent plutôt en différé, ou « à froid », selon des expressions consacrées. Malgré les nombreux écrits en matière d'évaluation de la formation, cette étape d'ingénierie de la formation demeure assez négligée, tant dans les institutions qu'en entreprise, sauf pour ce qui a trait aux évaluations à « chaud » (Dunberry & Péchard, 2007). Pourtant, ces évaluations des premiers niveaux sont assez critiquées et ne fournissent guère d'information pertinente quant à l'apprentissage réellement effectué (Bernier & Lesemann, 2009a).

Selon la taille de l'entreprise et la présence ou l'absence d'un responsable de formation (RF), ces trois étapes sont regroupées ou séparées. Ainsi, dans une entreprise de grande taille, il peut y avoir un responsable de la formation, qui relève de la direction des ressources humaines ou de la direction, lequel fait appel à des formateurs au moment de l'activité. La présence de ces nombreux acteurs contribue à la poursuite de l'ensemble du processus d'ingénierie de formation (Ardouin, 2010). Dans des entreprises plus petites, la formation fera peut-être partie du travail du responsable des ressources humaines dans l'éventualité où un tel poste existe. Dans ce cas, les différentes étapes de l'ingénierie de formation, décrites ici-bas, risquent de n'être que très partiellement couvertes.

Des recherches, en lien avec l'ingénierie de formation au Québec (Bélanger & Démontagne, 2005; Bélanger et al., 2004; Bélanger & Robitaille, 2008a; Bernier & Lesemann, 2009a, 2009b, 2009a, 2009b; Dunberry & Péchard, 2007), mettent à jour plusieurs éléments qui y sont reliés, notamment :

- la présence d'une personne responsable de formation est relativement nouvelle dans les entreprises;

- la ou le responsable de formation est souvent intégré aux ressources humaines et s'occupe de l'ensemble du processus d'ingénierie de la formation, ce qui inclut la planification et l'évaluation en plus des activités. C'est le cas pour le commerce de détail dans l'étude de Bélanger et al. (2004);
- la ou le responsable de formation, tout en étant intégré aux ressources humaines, peut jouer un rôle plus restreint dans le cas où les entreprises doivent obéir à des normes élevées de contrôle de qualité. Il demeure alors « responsable du suivi des activités, de l'administration du fichier des 'formés', ainsi que des quelques activités de formation plus générale des employés », tandis qu'un département de contrôle de la qualité peut être créé et assurer les activités de formation liées à ces aspects (Bélanger & Robitaille, 2008a, p. 44);
- le « diagnostic des besoins et la planification des activités<sup>7</sup> ne sont pas encore intégrés de façon globale » dans le processus d'ingénierie de la formation (Bélanger & Robitaille, 2008a, p. 42). Ainsi, les mécanismes d'expression de la demande restent faibles, alors que les contremaîtres, les formateurs et les chefs de production peuvent jouer un rôle informel de médiation (Bélanger & Démontagne, 2005). Toutefois, dans les entreprises situées dans des secteurs avec des normes de production strictes, le diagnostic des besoins se fait de manière plus explicite;
- il existe une scission quant au processus d'ingénierie de la formation selon les catégories de personnel : d'un côté, les cadres, les professionnels et les scientifiques ; de l'autre, les opérateurs dans les unités de production. Pour les uns<sup>8</sup>, l'autorisation de formation relève de la direction générale ou des ressources humaines. Pour les autres, la responsabilité de la formation est « partagée entre les unités de production et du contrôle de la qualité (Bélanger & Robitaille, 2008a, p. 44). » D'un côté, l'ingénierie de la formation est centralisée ; de l'autre côté, décentralisée ;
- de nombreuses formations sont assurées par des « employés-formateurs », pour utiliser la nomenclature de Bélanger et al. (2004). Selon ces auteurs, la grande majorité de ces personnes bénéficieraient d'une formation de formateur;
- enfin, l'évaluation de la formation, soit après le déroulement des activités ou du programme, est peu développée et se limite le plus souvent à une appréciation de la satisfaction des personnes formées, soit le premier niveau du modèle de Kirkpatrick (Dunberry & Péchard, 2007). Dans les secteurs normés, l'évaluation porte essentiellement sur la conformité du comportement par rapport aux normes imposées par l'externe (Bélanger & Démontagne, 2005).

En résumé, à travers les informations recueillies dans les écrits, conjuguées à celles que mettent en lumière nos propres travaux de recherche (Lauzon, Roussel, & Solar, 2014; Solar et al., 2014), certaines caractéristiques de l'ingénierie de la formation en entreprise sont connues :

---

<sup>7</sup> Soit le temps de la planification selon notre terminologie de l'ingénierie de la formation.

<sup>8</sup> Nous avons tendance à penser que le personnel de soutien administratif fait partie de cette première catégorie.

- les activités de planification de la formation, ce qui inclut l'expression de la demande, sont peu formalisées et relèvent le plus souvent des dirigeants de l'entreprise ou des responsables d'unité de production, autrement dit, l'analyse des besoins est de nature descendante;
- le personnel de la formation impliqué est composé de la ou du responsable de formation (lorsqu'il y en a un), de la ou du responsable qualité (lorsque l'entreprise fait face à des normes de qualité et de santé-sécurité), de la ou du responsable d'unité de production, des formateurs externes et des formateurs internes;
- l'ingénierie de la formation ne se déploie pas de la même façon selon les secteurs d'activité et la taille des entreprises;
- les activités d'évaluation de la formation sont peu développées de façon formelle.

Malgré les nombreuses recherches portant sur la formation, peu d'entre elles s'intéressent de près aux personnes qui donnent la formation proprement dite. On dispose de certaines informations sur les formatrices et formateurs d'adultes en général, mais très peu de données scientifiques sont disponibles sur les formatrices et formateurs internes (FFI) en entreprise. Les deux sections suivantes s'attardent sur ces actrices et acteurs méconnus.

## **1.2 Formatrices et formateurs**

Dans cette section, il sera question des formatrices et formateurs d'adultes dans un premier temps, puis de celles et ceux qui interviennent dans la formation interne en entreprise.

### **1.2.1 Formatrices et formateurs d'adultes**

La recension des écrits sur les formatrices et formateurs d'adultes mène au constat qu'il existe un certain vide concernant ces acteurs clés de la formation. De nombreux textes s'intéressent à la formation continue et à ses déclinaisons, proposent des stratégies d'implantation en entreprise, font ressortir les enjeux par rapport à la formation ou encore conseillent les formateurs pour les aider à offrir une meilleure activité de formation. Les études qui s'intéressent plus spécifiquement aux formateurs d'adultes s'ancrent surtout dans des lieux dédiés, tels un centre de formation continue ou un centre d'alphabétisation et, du moins en France, à la construction de leur identité de formateur. Cependant, lorsqu'il s'agit des formatrices et formateurs internes en entreprise, acteurs plus difficiles à cerner, les études sont limitées. Et s'ils sont l'objet d'une analyse, le travail se concentre sur ce qui est considéré comme étant les meilleures pratiques et dresse la liste des caractéristiques des « bons » formateurs, éclipsant les rôles, les statuts et les fonctions réels de ces formatrices et formateurs internes. Ce vide n'a été que peu comblé malgré les appels à la recherche sur le formateur en tant qu'individu, qui remontent pourtant à plus de 40 ans (Nadler, 1969, dans Leduchowicz (1982)). Nous présentons dans cette section les éléments pertinents qui ont été repérés lors d'une recherche documentaire à ce sujet.

Il est vrai que les formatrices et formateurs constituent une population difficile à cerner et à caractériser du fait de la diversité des actions de formation d'adultes (Allouche-Benayoun, 2000), des contenus à couvrir, des compétences à développer et de la diversité de l'activité

économique des entreprises. Les formatrices et formateurs d'adultes ont très rarement suivi une formation initiale qui les a introduits aux métiers de la formation (CREFI-Centre de Recherches en Education Formation et Insertion, 2003; De Lescure, Laot, & Olry, 2005). La profession est de fait éclatée (Bourgeault, 2002). De la sorte, il n'est pas question de métier de la formation au singulier, mais plutôt de métiers de la formation au pluriel (Géhin, 1998; Gérard, 1998, 2001; Gil & Martin, 2004; Laot & de Lescure, 2006; Voyer et al., 2012). Le formateur d'adultes est polyvalent, en ce sens que sa formation initiale n'est pas en enseignement, et que la formation constitue en quelque sorte une deuxième carrière dans laquelle il arrive sans qu'elle ait été planifiée (Voyer, 2002). Tout comme la profession, le champ de l'éducation des adultes est lui aussi segmenté et se décline dans tous les secteurs de la société : éducation, marché du travail<sup>9</sup>, loisirs, santé, organismes communautaires, etc. Les « métiers de la formation », expression franco-française qui désigne le champ de travail des formatrices et des formateurs, sont multiples même s'ils se classent généralement selon les trois catégories suivantes : conseil, enseignement et gestion (APEC-Association pour l'emploi des cadres, 1984; Gérard, 1998; Pineau & Solar, 1980).

Malgré nos années de travail en éducation des adultes, nous n'avons repéré aucune loi ou réglementation dans aucun pays qui requiert une formation pour intervenir auprès des adultes, (Bénard, Jacquot, & Soubiron, 2009) et ce, malgré la montée incontestable d'une exigence marquée de la formation tout au long de la vie et alors que les enseignantes et enseignants de la petite enfance, du primaire et du secondaire doivent suivre, au Québec, une formation initiale de trois et quatre ans respectivement. Il y a là une disparité entre les clientèles de l'éducation et de formation des jeunes et des adultes. Aussi, le groupe professionnel des formatrices et formateurs est-il des plus hétérogène montrant également une identité éclatée (Allouche-Benayoun, 2000; Bouyssières, 1997; Géhin, 1998; Gravé, 2002; Montbaron-Houriet, 2004; Pineau & Solar, 1980; Solar, 2002; Voyer, 2002). Nous pouvons néanmoins supposer que les formateurs en entreprise – ici entendus comme étant les employés formateurs d'employés de la même entreprise – jouissent d'un statut moins précaire que les formateurs d'adultes en général, notamment celles et ceux en formation générale aux adultes et en milieu communautaire (Voyer et al., 2012), du fait que soit leur principal intitulé d'emploi ne concerne pas la formation elle-même (par exemple opérateur, développeur web), soit qu'ils sont engagés à temps plein en tant que formateurs avec ce titre.

La question de savoir qui sont les formatrices et formateurs internes en entreprise et quelles sont leurs responsabilités reste à explorer. Ils sont décrits de multiples façons, tant dans les entreprises que dans le milieu académique. Et encore, il est courant dans les recherches de ne pas définir ce qu'il est entendu par formateur en entreprise. Ils sont le plus souvent identifiés comme étant des coachs, des mentors, des facilitateurs, des compagnons, des parrains, voire des formateurs. Ceci s'applique lorsqu'ils portent un titre officiel lié à leur participation à la formation des autres employés, ce qui n'est pas systématiquement le cas.

---

<sup>9</sup> En 2002, plus de 5 000 personnes avaient reçu un certificat d'agrément d'Emploi-Québec (Bélanger et Robitaille, 2008), tandis que nous les estimions également à plus de 5 000 dans le réseau éducatif (Solar, 2002).



Or, en fonction du titre porté – ou en l’absence de titre – les fonctions exigées peuvent varier.

### **1.2.2 Formatrices et formateurs internes en entreprise**

Il va de soi que les formatrices et formateurs en entreprise (FFI) épousent les mêmes caractéristiques que les formatrices et formateurs d’adultes puisque, par définition, ils interviennent auprès d’employés qui sont, par essence, des adultes. Toutefois, des distinctions peuvent être établies entre les formatrices et formateurs internes à l’entreprise et les externes. Une première nuance est liée au statut d’employé au sein de l’entreprise pour les uns et de contractuel pour les autres. Il y a ici une différence d’imputabilité : le formateur interne se doit de mener à bien la formation des employés, souvent des collègues ou des subalternes, et de contribuer ainsi au développement de l’entreprise. Le formateur externe, quoiqu’ayant ses propres contraintes selon qu’il est consultant autonome ou employé d’un organisme de formation, n’a pas de lien hiérarchique avec l’entreprise. De plus, le formateur interne aura une fonction de transfert de savoirs spécifiques à l’entreprise ou reliés à des données sensibles quant à la compétitivité de l’entreprise. Il peut donc y avoir des ressemblances selon les secteurs et les catégories de personnel auxquels appartient ou s’adresse le formateur. Les entreprises feraient davantage appel à des formateurs externes lorsque des contenus abstraits, conceptuels ou concernant des connaissances poussées font l’objet de la formation auprès des employés (Baldwin & Johnson, 1995; Martin & Hrivnak, 2009). Certains contenus plus génériques pourront, quant à eux, être enseignés ou transmis autant par des formateurs externes qu’internes. Certaines compétences spécifiques à l’entreprise, ou ancrées dans un contexte donné, ont, en revanche, intérêt à être transférées par un FFI. Par ailleurs, lorsque le recrutement d’une main-d’œuvre qualifiée sur le marché du travail est difficile, les entreprises ont tendance à favoriser la formation interne (Baldwin, Gray, & Johnson, 1995; Solar-Pelletier, 2013). Selon les travaux de Gravé (2002), nous pouvons postuler que les formateurs externes sont en général plus scolarisés que les formateurs internes, cela pouvant toutefois varier selon les secteurs d’activité puisqu’il existe des entreprises requérant du personnel hautement qualifié et d’autres non.

Au-delà du lien d’imputabilité envers leur employeur, caractéristique commune à tous les FFI, les rôles et les statuts de ces derniers demeurent en réalité très variés. De fait, dans le cadre de notre recension de la littérature, nous avons constaté que le terme « formateur » était lui-même rarement défini par les chercheurs, ce qui résulte en des descriptions assez éclectiques de ce que sont les FFI : coach, mentor, formateur, etc., comme cela a été énuméré ci-dessus. Cette diversité n’est pas sans lien, selon nous, avec le fait que le métier est lui-même hétéroclite tant en termes des tâches des formateurs que de celui de leur statut au sein de l’entreprise. Malgré cette multiplicité de rôles, un élément important unit toutefois les formatrices et formateurs : ils sont d’une façon ou d’une autre des facilitateurs du processus d’apprentissage (Leduchowicz, 1982).

Une nuance existe toutefois entre deux types d’acteurs concernés par la formation en entreprise : le responsable de la formation et le formateur interne. En effet, une étude qualitative et quantitative (Benett & Leduchowicz, 1982) a mis en évidence cinq grandes

catégories d'activités des acteurs de la formation, qui s'intègrent à l'une ou l'autre des étapes de l'ingénierie de la formation : délimitation du cadre des activités de formation, établissements des besoins et objectifs de formation, préparation des formations, poursuite de l'activité même de formation, évaluation de la formation et des activités connexes. Les chercheurs ont constaté que ceux qui organisaient la formation étaient dans les faits rarement ceux qui dispensaient l'acte de formation.

Resitué dans les trois volets de l'ingénierie de la formation, il s'avère que la planification et l'évaluation sont davantage sous la responsabilité du responsable de formation, alors que l'activité elle-même peut être donnée à des employés d'origines variées. Les responsables de formation ont essentiellement des tâches de gestion et/ou de conseil en ce qui a trait à la formation du personnel, au développement de leurs compétences et en la reconnaissance des acquis. Ils peuvent avoir une formation initiale en gestion, en gestion des ressources humaines, dans un métier ou dans une technique et, à l'occasion, posséder un diplôme ou un certificat en formation (Ardouin, 2010; Benett & Leduchowicz, 1982; Poell, Van der Krogt, Vernulst, Harris, & Simons, 2006). Ils peuvent être responsables des ressources humaines dans l'entreprise, ou de la formation au sein du département RH, ou encore, dans certains secteurs, tel que l'alimentaire, chargés de la qualité (Bélangier et al., 2004). Selon Riding et Mortimer (2000), les activités de formation et de développement des compétences proposées par ces niveaux hiérarchiques de gestion y sont alors de nature plus formelle et officielle. Dans le cas de la formation au poste de travail, les départements de formation restent peu concernés, alors que la responsabilité échoit aux superviseurs immédiats, voire à d'autres départements davantage ancrés dans la production (par ex. santé et sécurité au travail).

Si le portrait des responsables de la formation est assez bien connu, l'image s'embrouille lorsqu'on s'intéresse à ceux qui donnent la formation elle-même. Déjà, ces formatrices et formateurs peuvent se décliner sous de nombreux titres, qui viennent affecter en retour les rôles et les attentes à leur endroit. Ils peuvent être responsables de dispenser la formation occasionnellement, à temps partiel ou encore à temps plein, que ce soit au moment de l'embauche d'un nouvel employé ou dans le cadre d'activités de développement des compétences. Par exemple, Poell et al. (2006) nomment éducateurs formels (*formal educators*) les individus qui ont des responsabilités claires quant à la conception et à l'offre de programmes de formation. Ces formateurs tendent à fournir des formations non formelles, en dehors du contexte du travail. Lorsqu'ils ont un rôle formel en formation, ils peuvent se nommer instructeurs ou formateurs (Benett & Leduchowicz, 1982). Une autre catégorie de formateurs identifiée par Poell et al. (2006) est celle des formateurs informels au travail (*informal workplace trainers*), lesquels font de la formation auprès de leurs collègues ou autres employés, mais dont le travail demeure implicite. Autrement dit, ils ne sont pas formellement ou explicitement attirés à la formation des employés et leur intitulé d'emploi n'inclut pas cette dimension de formation, ni leur description de tâches (Allen, Poteet, & Burroughs, 1997). Ce qui distinguerait la première catégorie de la seconde, c'est que les premiers forment très peu en cours d'emploi dans le contexte de travail (*on the job training*) (Poell et al., 2006). Un certain parallèle peut être établi avec les définitions de la formation fournies plus haut. Ainsi, la formation informelle tendrait à être offerte par des formateurs internes, alors que la formation non formelle serait davantage liée aux

responsables de la formation ou aux éducateurs formels, voire au travail de formateurs externes à l'entreprise.

Lorsqu'ils se retrouvent à posséder des statuts plus ou moins informels, les FFI peuvent porter des titres tels que compagnon, tuteur, coach ou mentor. D'Abate, Eddy, et Tannenbaum (2003) distinguent le coach du mentor. Pour eux, le mentor a une visée de formation à long terme et il a comme objectif général le développement et le soutien humains. Le coach est plutôt vu comme ayant des objectifs à plus court terme, avec une insistance mise sur l'apprentissage d'une pratique. Passmore (2007) approfondit cette distinction en suggérant que le coaching suppose une dimension plus formelle que le mentorat, et que le coaching a pour but d'améliorer la performance, alors que le mentorat s'ancre davantage au niveau du développement de carrière de la personne mentorée. Dans les deux cas, il semblerait que le coach ou le mentor soit un employé avec davantage d'ancienneté au sein de l'organisation que le coaché ou mentoré. Une définition spécifique au coach le décrit comme un accompagnateur qui vise à développer le potentiel et les savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels d'un individu ou d'une équipe (Julien, 2002). Cet accompagnement est fondé sur des outils, des compétences pratiques et répond à un besoin précis. En ce qui concerne le compagnon, Marchand et al. (2007) décrivent son activité de compagnonnage comme en étant une de partage de savoirs entre pairs évoluant ou non dans la même entreprise. Le compagnon est vu comme un travailleur expérimenté qui offre généralement une formation sur le poste de travail, ce qui contribue à la transmission de savoirs explicites et tacites.

Il nous apparaît ici important de souligner l'idée que malgré le fait que le travail de formation des formateurs internes ne soit pas officiellement reconnu, il adopte néanmoins un aspect formel et volontaire. Marchand et al. (2007) distinguent les activités de formation informelles des activités formelles. Alors que les premières sont liées aux aléas de la production ou aux échanges informels entre employés, les secondes s'appliquent à une activité ayant une intention formatrice, par exemple une intervention planifiée d'un compagnon. Au niveau du mentorat, il s'agit donc de celui formel – qui est une activité où un employé est formellement attiré à un ou des protégés – et de celui informel – qui est basé sur les relations interpersonnelles de confiance et de respect entre les individus (Cunningham & Hillier, 2013, p. 42). Cette dernière forme est très peu reconnue dans l'entreprise et demeure difficile à étudier.

Bref, comme nous pouvons le voir, le recours aux formateurs internes est fréquent et revêt de nombreuses terminologies, qui adoptent toutes une idée d'accompagnement d'un employé par un autre employé déjà formé. Certaines caractéristiques communes peuvent toutefois être partagées par un grand nombre de ces formatrices et formateurs. Ainsi, ceux qui forment auront une formation initiale en lien avec leur métier, ils ont ainsi des caractéristiques communes liées à leur origine professionnelle. De fait, Bonnet (1999) souligne qu'à l'AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes, en France), 60% des formatrices et formateurs sont d'origine ouvrière et que la plupart d'entre eux ont commencé comme ouvrier. Les formateurs internes ont monté graduellement les échelons, sont généralement reconnus comme des employés « modèles » et efficaces et forment des employés de leur spécialisation, tâche qui peut leur être assignée

d'office (Bélangier et al., 2004; Gravé, 2002). Ces personnes sont retenues en raison de leurs connaissances, ou habiletés, et de leur capacité de communication. De la sorte, un élément qui les caractérise est leur capacité à communiquer leurs propres pratiques (Balleux, 2002; Julien, 2002). Certaines d'entre elles auront suivi une formation de formateur, ce qui les conforterait dans leur rôle de formateur en leur fournissant des outils divers et permettrait un accroissement de la capacité à transférer des connaissances (Cho, 2009; Martin & Hrivnak, 2009). Toutefois, ce ne sont pas tous les FFI qui ont suivi une formation de formateur, ceux qui en ont suivi une seraient plutôt l'exception que la règle (Bélangier & Démontagne, 2005; Benett & Leduchowicz, 1982; Riding & Mortimer, 2000). À ce titre, les efforts faits dans le cadre du PAMT ont le mérite de fournir des outils aux compagnons appelés à former leurs apprentis pour certains métiers au Québec.

Le recrutement des formateurs internes peut se faire sur une base volontaire, par assignation ou par concours. Selon Allen et al. (1997), un facteur de motivation pour les mentors est le désir de transmettre l'information. Par ailleurs, ils auront eux-mêmes eu un mentor lors de leurs débuts dans la vie professionnelle. À la suite d'analyse d'entrevues menés auprès de compagnons, Balleux (2002) fait ressortir d'autres éléments motivateurs au rôle de formateur : faire un « don » de son temps et de son expertise, briser l'isolement du travailleur en formant un nouvel employé et redonner au suivant ; c'est-à-dire que le compagnon se sent un peu obligé de transmettre ce qu'il a appris. Toutefois, ce devoir de former les générations suivantes de travailleurs n'est pas perçu comme une tâche pénible par le protagoniste, mais comme un élément de satisfaction.

Au-delà de ces motivations à devenir formateur, la question reste de comprendre et de relever ce que ces formateurs réalisent concrètement sur le terrain. Dans tous les cas, comme leurs collègues de la formation générale des adultes, les FFI ont pour tâche de faciliter les apprentissages. De plus, une individualisation de la formation s'opère entre le formateur et le formé. Ainsi, en formation générale des adultes, l'élève est en mode d'autoapprentissage sous la supervision de l'enseignant « qui est constamment disponible pour l'élève et, lorsqu'il est sollicité par lui, il l'écoute, suit son raisonnement pour situer sa difficulté, l'oriente, le corrige en se référant au cahier d'exercices. Une grande partie des actions pédagogiques posées [...] relève du dialogue (Voyer et al., 2012, p. 82). » Par ailleurs, l'enseignant évalue régulièrement l'état des connaissances. Nous pouvons nous attendre à voir de nombreuses similitudes avec le travail du FFI, à l'exception de la présence d'outils et matériel pédagogique, qui n'est pas systématique en entreprise. Quant à l'évaluation, celle-ci risque d'être beaucoup plus informelle que formelle.

Balleux (2002) fait ressortir certaines compétences des formateurs en entreprise qui rejoignent celles des formateurs en milieu scolaire. S'intéressant spécifiquement à des compagnons dans des filières d'apprentissage au Québec, il identifie quatre compétences de formateur : technique, opérationnelle, de symbolisation et relationnelle. Ainsi, le formateur doit avoir une maîtrise de son métier, c'est-à-dire une connaissance approfondie de la matière et du produit fini, et être capable d'en faire la démonstration auprès de l'apprenti. Pour ce faire, les FFI recourent à leurs compétences opérationnelles. Ici, deux types d'intervention sont possibles. Certains formateurs « jettent » rapidement l'apprenti dans le bain, alors que d'autres vont utiliser des étapes d'acquisition croissantes en complexité.

Dans les métiers à prédominance technologique, les manuels et les procédures de fonctionnement servent d'outils au formateur. Dans les métiers plus créatifs, tels la pâtisserie et l'ébénisterie, la transmission se fait davantage par démonstration du bon « tour de main. » L'évaluation du travail de l'apprenti se fait à travers le constat de la constance de la qualité du produit, mais aussi de la méthode de travail et de l'appréciation des apprentissages complétés. Cette dimension d'évaluation est essentielle puisque, comme le souligne Ouellet (2012), la formation au poste de travail ne se limite pas à la démonstration des gestes à poser : elle vise à fournir les habiletés nécessaires au formé pour répondre aux besoins de production, tout en préservant sa santé et sécurité. Toutefois, cette forme d'évaluation ne suit pas un modèle aussi formalisé que celui proposé par Kirkpatrick (voir Dunberry et Péchard (2007)).

Une nette – et importante – distinction est à faire entre les formateurs en entreprise et les autres formateurs d'adultes : l'impératif lié à la production. De la sorte, les FFI sont pris entre leur devoir de formateur et celui d'employé devant répondre à la demande de production (Balleux, 2002; Ouellet, 2012). Ils peuvent avoir une libération de temps dédiée à la formation ou avoir une réduction de leur quota tout en devant en respecter un néanmoins. Or, le fait de former ralentit la production du travailleur et le formé prend un certain temps à répondre aux normes de qualité exigées. Le FFI peut même devoir, par moment, rattraper le travail de la personne qui apprend, ce qui est consommateur de temps, un élément dont il dispose en quantité limitée. Ainsi, le formateur interne jongle entre formation et production, cherchant à avoir un certain équilibre entre les deux. Nous pouvons supposer toutefois qu'une entreprise qui favorise la formation aura tendance à libérer davantage ses formateurs internes lorsqu'ils donnent une formation.

De fait, il y a un lien entre la reconnaissance du rôle du FFI et l'organisation. La structure organisationnelle et le manque de temps sont des facteurs qui limitent la formation et le travail des FFI, alors que le support organisationnel à l'apprentissage et l'existence d'un programme de formation en entreprise favorisent au contraire la présence de FFI outillés (Allen et al., 1997). Il est intéressant de noter ici que malgré la présence d'une culture favorable à la formation, le formateur interne n'aura pas nécessairement un rôle clé à jouer dans le développement de la formation et des outils de formation. Ainsi, dans l'étude de Riding et Mortimer (2000), deux entreprises avaient des feuilles de route qui guidaient le formateur dans son travail. Or, dans un cas, la feuille avait été développée par les ingénieurs de production, sans qu'ils fassent appel aux employés ou formateurs sur le plancher de production. Dans l'autre, les outils avaient été développés par les formateurs internes – ayant un statut à temps plein – en collaboration avec les employés de production. Dans les organisations favorisant la formation, nous pouvons nous attendre à ce qu'il y existe une certaine reconnaissance de la fonction du formateur interne, qu'elle soit symbolique ou monétaire.

Il ressort en premier lieu de cette recension des écrits qu'il existe une différence marquée entre ce que nous pourrions appeler le « responsable de formation » et le « formateur interne » (voir Tableau I). Le premier s'occupe de l'ensemble de l'ingénierie de formation, peut avoir une formation spécialisée en gestion des ressources humaines ou en andragogie et, même s'il organise la formation dans l'entreprise, ne donne pas lui-même des

formations aux employés. Le second, le formateur interne, n'a pas nécessairement une reconnaissance formelle de son rôle de formateur, ni une formation de formateur d'adultes. Il existe une grande diversité, tant dans leurs caractéristiques que dans leur formation à la formation. Cela tient tant au secteur d'activité économique, et aux contraintes qui y sont liées, qu'à la taille de l'entreprise. Mais surtout, nous semble-t-il, cela tient à la place reconnue de la formation dans l'entreprise : plus il y aura une culture de la formation, plus il y aura de liens entre le développement des compétences des employés et le développement de l'entreprise ; plus l'ingénierie de la formation sera systématisée dans ses trois temps et plus les formatrices et formateurs internes bénéficieront d'un encadrement et d'un soutien dans leurs actions de formation et plus ils seront reconnus pour leur contribution au développement de l'entreprise.

**Tableau I – Responsable de la formation et formatrices et formateurs internes : un portrait**

	<b>Statuts</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Rôles</b>
<b>Responsable de formation</b>	Formel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la formation</li> <li>• Responsable des ressources humaines</li> </ul>	Généralement responsable des ressources humaines, avec une formation en gestion. Peut aussi avoir le rôle officiel de responsable de la formation dans l'entreprise.  Peut avoir suivi des formations spécifiques à la formation en entreprise, ou en andragogie.	Évaluation des besoins de formation  Organisation des formations  Délimitation des activités de formation  Évaluation de la formation  Acte de former : rare
<b>Formatrices et formateurs internes</b>	Généralement informel, mais peut être formel  Plusieurs titres portés : coach, mentor, facilitateur, compagnon, instructeur	Formation initiale variée, généralement en lien avec la formation qu'ils donnent  Peuvent avoir suivi une formation de formateur  Reconnus comme experts dans leur domaine  Fait de former rarement reconnu dans leur intitulé d'emploi/ description des tâches	Dispensation de l'activité de formation  Transfert de savoirs spécifiques à l'entreprise  Rarement chargé de la planification et de l'évaluation de la formation

Au final, le formateur interne peut posséder différents statuts et occuper un rôle plus ou moins informel en formation. Dans le cadre de cette recherche, nous proposons une

définition assez simple : le formateur interne est un employé qui forme d'autres employés dans le même établissement. Il peut le faire de façon reconnue, avec par exemple un titre qui s'y rattache, ainsi que des avantages financiers, ou avoir un rôle beaucoup moins reconnu. Toutefois, il doit être reconnu au sein de l'établissement comme étant un employé auquel l'employeur fait appel pour faire de la formation et il doit exister, par ailleurs, une intention de former.

Compte tenu de cette définition des formatrices et formateurs internes, après chaque entrevue dans une entreprise avec des membres du personnel intervenant en formation, nous avons classé nos interlocuteurs soit comme responsable de formation, soit comme formatrice et formateur interne, ce qui nous amène à aborder la méthodologie.

## 2 CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

La première partie a mis en évidence des modalités d'ingénierie de la formation en entreprise ainsi que certaines caractéristiques des formateurs et formatrices internes. Le présent chapitre expose la méthodologie de recherche adoptée, celle de l'étude de cas, et débute par un rappel des objectifs de recherche, suivi du cadre de référence, pour se terminer par la description de la collecte de données et la stratégie d'analyse privilégiée.

### 2.1 Questions de recherche et objectifs

Basée sur l'appel de proposition du Programme de subvention de recherche appliquée (PSRA) sur le thème des formateurs et formatrices internes en entreprise, nous avons formulé une double question de recherche.

*Qui sont les formateurs et formatrices internes et quelle est leur contribution à la formation en entreprise et à son ingénierie de formation?*

Un objectif général ainsi que quatre objectifs spécifiques ont été établis. Ce sont :

#### **Objectif général**

Documenter les caractéristiques, rôles et apport des formateurs et formatrices internes selon les modalités de l'ingénierie de la formation en entreprise.

#### **Objectifs spécifiques**

1. Décrire les caractéristiques des formateurs et des formatrices internes;
2. Documenter le rôle de la/du formateur interne en entreprise : ses fonctions, ses responsabilités et son implication dans la planification des besoins, dans l'organisation, la dispensation et le suivi des activités de formation ;
3. Documenter l'utilisation par les entreprises de la formation interne ;
4. Documenter les avantages et les inconvénients pour l'employé et l'employeur de recourir à la formation interne plutôt qu'à la formation externe ainsi que les conditions ou situations davantage propices à son organisation.

### 2.2 Cadre de référence

Sur la base des objectifs spécifiés et de la littérature présentée dans le chapitre précédent, le cadre de référence a été développé tel que présenté dans la Figure 1.

Les **formateurs et formatrices internes** (FFI) sont au centre du cadre de référence. Nous les avons définis comme étant une ou un employé qui en forme d'autres dans l'organisation où les deux travaillent. Pour reprendre les mots de l'appel du PSRA, ces formateurs et formatrices internes sont chargés « de former ou de transmettre des savoirs à [leurs] pairs dans la même entreprise » tout en étant possiblement sollicités pour « recueillir les besoins



internes et savoir les transformer en objectifs pédagogiques, concevoir des modules de formation, organiser des sessions de formation, animer une salle ou encore savoir gérer l'évolution des compétences. » Dans le but d'obtenir des informations plus riches sur ces personnes, un critère supplémentaire a été ajouté lors de l'échantillonnage : l'employeur doit avoir fait régulièrement appel au FFI. Autrement dit, l'employé doit être reconnu comme formateur ou formatrice.

L'**ingénierie de la formation**, quant à elle, recouvre l'ensemble des actions menées pour développer des activités de formation, les dispenser et les évaluer. Elle recouvre trois grandes dimensions : la planification, les activités et le suivi.

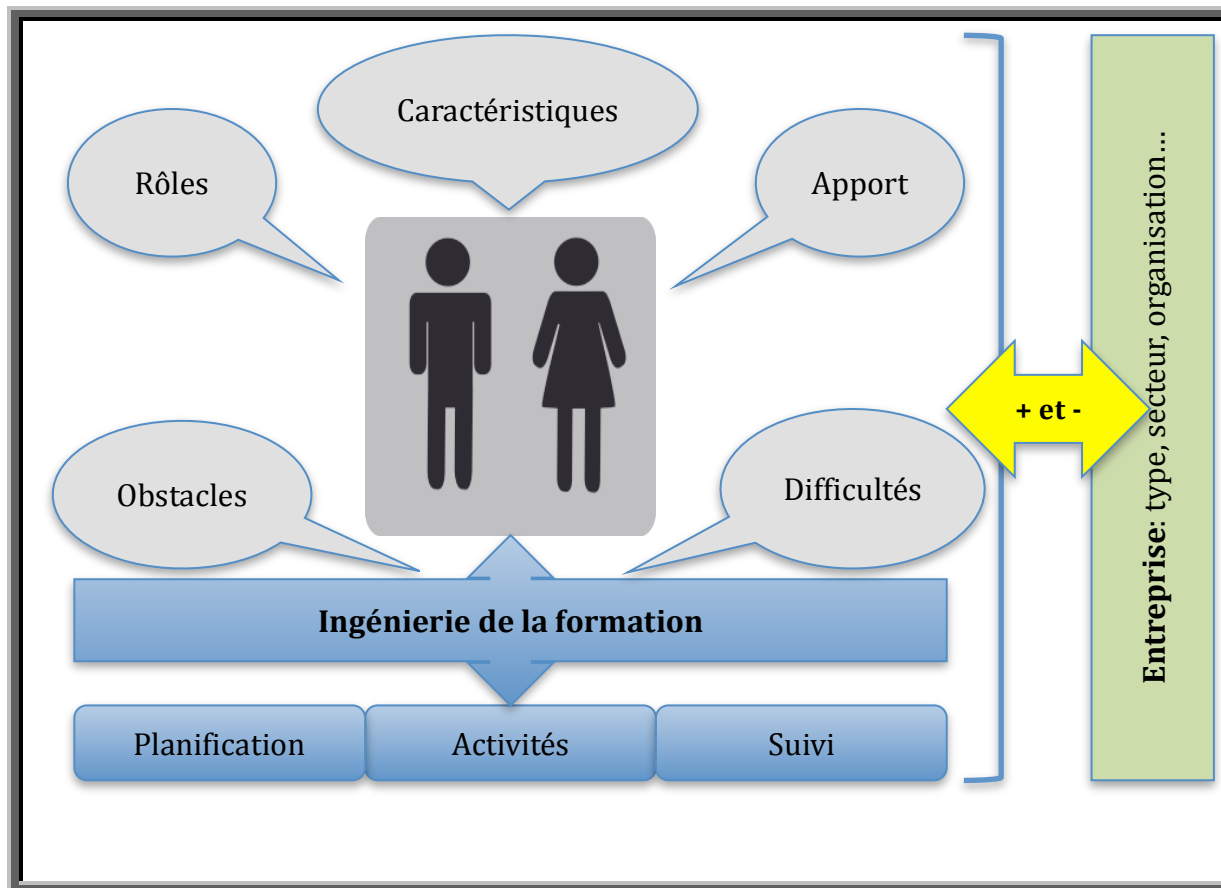
- La planification inclut les démarches d'analyse des besoins et, plus largement, d'expression de la demande ainsi que la définition des compétences à développer.
- Les activités englobent tant le contenu de la formation que le mode de transmission des savoirs. Ces activités peuvent faire partie d'un programme.
- Le suivi renvoie à l'évaluation des activités et des programmes et à celle des retombées sur l'entreprise, selon les quatre niveaux de Kirkpatrick<sup>10</sup>.

L'imbrication de ces deux aspects dans le cadre conceptuel de la recherche se reflète dans la représentation de la recherche (voir Figure 1) alors que la ou le formateur interne œuvre dans une entreprise qui est marquée par sa propre ingénierie de formation. Celle-ci est composée de trois temps et les FFI peuvent rencontrer des obstacles liés à l'organisation ou éprouver des difficultés quant aux activités qu'ils dispensent. Ces FFI possèdent des caractéristiques personnelles et professionnelles, assument des rôles quant à la formation interne et ont un apport quant à cette dimension. Le tout possède des avantages et comporte des inconvénients pour l'entreprise et ses employés.

La Figure 1 tient aussi compte des diverses influences internes et externes qui affectent la formation en entreprise. L'environnement institutionnel de l'entreprise affecte sa prise de décision en matière de GRH et de formation. Cet environnement interne (p. ex. culture entreprise, type de production, technologie) et externe (p. ex. secteur économique, concurrence) doit être pris en compte afin de comprendre l'ingénierie de formation et l'impact que cette dynamique peut avoir sur les formateurs internes.

---

<sup>10</sup> Soit « d'abord la réaction des participants quant à leur perception générale du programme ou à leur propre satisfaction, deuxièmement quant aux apprentissages réalisés, troisièmement quant aux changements suscités par cet apprentissage dans la pratique quotidienne, soit le transfert des compétences acquises dans le travail et la participation et, enfin, l'évaluation des résultats tangibles obtenus par cette intervention dans l'action productive même de l'entreprise, soit l'impact du programme sur la marche et le développement de l'organisation (Bélanger et al., 2004, p.92). »



**Figure 1 – Représentation du cadre conceptuel de la recherche**

### 2.3 Méthodologie et échantillonnage

Afin d'atteindre les objectifs de recherche, nous avons opté pour une méthodologie par étude de cas. Cette stratégie de recherche permet d'effectuer une analyse en profondeur tout en laissant place à l'exploration et à l'identification de données inattendues (Miles & Huberman, 1984). Elle facilite la production d'une connaissance liée au contexte (Flyvberg, 2001). Cette approche méthodologique permet, de plus, l'utilisation d'une combinaison de techniques spécifiques de collecte des données, telles que les entrevues, l'observation, les questionnaires et les ressources documentaires, ce qui contribue à la triangulation des données (Patton, 2002).

Dans le but de faire une étude contrastée tenant compte de différents facteurs environnementaux et organisationnels, nous avons adopté une approche de multicas (Yin, 2009). Ainsi, deux secteurs industriels sont à l'étude, soit celui de la transformation alimentaire, sous-catégorie des produits laitiers (ci-après référé sous l'acronyme TAL) et celui des technologies de l'information et des communications (TIC). Pour chaque secteur,

quatre tailles d'entreprises sont étudiées : très petite, petite, moyenne et grande (voir Tableau II). Ainsi, par secteur, nous visions au minimum une grande entreprise, 2 moyennes et 3 petites ou très petites, ce qui permettait de consolider le portrait global dudit secteur, tout en améliorant la fiabilité et la validité des résultats (Yin, 2009). En fait, nous avons rejoint 28 entreprises et interviewé 50 personnes.

**Tableau II – Nombre d'entreprises rencontrées par secteur selon leur taille<sup>11</sup> et nombre d'entretiens**

<b>Nb d'employés</b>	<b>Taille</b>	<b>TIC</b>	<b>TAL</b>
1-19	TPE	0	5
20-49	PE	5	4
50-199	ME	8	2
200 et +	GE	2	2
<b>Total entreprises</b>		<b>15</b>	<b>13</b>
<b>Nb d'entretiens</b>		<b>26</b>	<b>24</b>

Nous avons opté pour une étude par secteur de façon à pouvoir comparer d'une part, des entreprises sujettes à des contraintes similaires et, d'autre part, des entreprises évoluant dans des secteurs économiques très contrastés. Ce choix est d'autant plus intéressant qu'il y aurait davantage de points en commun entre les travailleurs des petites et grandes entreprises d'une même industrie qu'entre des travailleurs d'industries distinctes (Edwards, 2010). Un portrait de chacun des secteurs avec ses enjeux et les caractéristiques de la main-d'œuvre fait l'objet de l'annexe 3.

## **2.4 Collecte et analyse des données**

La collecte des données s'est déroulée tout au long de l'année 2013 auprès de 28 entreprises, soit 15 entreprises du secteur d'activité des TIC et 13 entreprises de celui de la TAL. Le principal outil de collecte a été des entretiens semi-dirigés, qui ont été complétés par des données documentaires. Les données collectées ont par la suite été codifiées pour dresser le cas de chacune des entreprises rencontrées, puis pour faire une analyse plus poussée intra et inter secteurs.

### **2.4.1 Collecte des données**

Avant d'entreprendre la collecte des données auprès des entreprises, nous avons rencontré les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) de chaque secteur, le CSMOTA pour la transformation alimentaire - produits laitiers (TAL) et TechnoCompétences pour les TIC, afin de recueillir leur perception de la recherche, ainsi que des recommandations fondées

<sup>11</sup> Le nombre d'employés selon la taille retenu tient compte des différentes définitions existantes (Bacon & Hoque, 2005; Bernier & Lesemann, 2009a; Julien, 2005a), mais aussi de la réalité des deux secteurs étudiés.

sur leur expertise en matière de main-d'œuvre. À la suite de ces rencontres, une liste d'entreprises à contacter a été développée en se fondant sur les suggestions des CSMO et sur les sites d'Industrie Canada, des producteurs du lait et des producteurs de fromages québécois.

De plus, dans le but de faire un portrait statistique des deux industries, les entreprises des deux secteurs d'activité ont été classées selon les codes du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) utilisé par Statistique Canada (voir Tableau III et Tableau IV). Pour le secteur de la transformation alimentaire, les entreprises devaient faire de la transformation du lait, que ce soit pour produire du lait de consommation, du fromage ou tout autre produit à base de lait.

**Tableau III – Codes SCIAN 2002 pour le secteur de la TAL**

<b>Code SCIAN 2002</b>	<b>Description</b>
3115	Fabrication de produits laitiers
31151	Fabrication de produits laitiers, sauf congelés
311511	Fabrication de lait de consommation
311515	Fabrication de beurre, de fromage et de produits laitiers secs sélectionnés
31152	Fabrication de crème glacée et de desserts congelés

Du côté des technologies de l'information et des communications, la recherche s'est concentrée sur les entreprises dont l'activité principale est spécifiquement TIC. Ce secteur se divise en quatre grands sous-secteurs selon le système SCIAN 2002 : fabrication des TIC, services des TIC, service de télécommunication et commerce de gros et de détail. C'est le second secteur, lié davantage au développement de logiciels, qui a été privilégié.

**Tableau IV – Codes SCIAN 2002 pour le secteur des TIC**

<b>Code SCIAN 2002</b>	<b>Description</b>
5112	Éditeurs de logiciels
5182	Traitements de données, hébergement de données et services connexes
5415	Conception de systèmes d'informatiques et services connexes
51913	Édition et radiodiffusion par Internet et sites portails de recherche

La liste qui a été fondée sur les diverses sources nommées ci-haut a servi de base de données contenant des informations sur la taille des entreprises, leur secteur principal d'activité et leur localisation.

Lorsque les entreprises étaient contactées, elles étaient informées du projet de recherche et, si elles acceptaient de participer, des rencontres étaient planifiées pour effectuer des entrevues. Celles-ci ont été conçues en se fondant sur les objectifs et sur le cadre de référence de la recherche. Dans chaque entreprise visitée, nous avons tenté de rencontrer le

ou la responsable de formation, ainsi qu'au moins un FFI. Toutefois, cela n'a pas toujours été possible, et ce, d'autant plus qu'il n'y avait pas systématiquement un responsable de la formation, que les employés formateurs avaient des rôles souvent diffus dans les entreprises, surtout dans les TPE et les PE, et qu'il était difficile de cibler une ou deux personnes jouant le rôle de FFI. En fait, dans les plus petites entreprises, il était assez fréquent que la personne qui s'occupait de la formation était celle qui donnait le plus de formation. De plus, tant les responsables de formation que les FFI rencontraient des problèmes de disponibilité.

Au total, une cinquantaine d'entrevues d'une durée moyenne d'une heure ont été menées au sein des 28 entreprises, le tout réparti assez également entre les deux secteurs industriels. De la sorte, 26 personnes ont été rencontrées dans 15 entreprises des TIC, alors que 24 ont été rencontrées dans 13 entreprises de la TAL (voir Tableau II en page 27). Dans les deux secteurs, la saturation des données<sup>12</sup> a été atteinte autour de la 10<sup>e</sup> entreprise rencontrée<sup>13</sup>.

Dans le but d'anonymiser les entreprises, la stratégie suivante a été adoptée. Les entreprises ont été d'abord classées selon leur secteur (TAL ou TIC), puis selon leur taille (G, M, P, TP) et, finalement, avec un chiffre pour distinguer celles qui avaient le même acronyme. Par exemple, une grande entreprise dans les TAL porte le nom de TAL-G1 et la suivante, TAL-G2. Les sections de présentation des résultats précisent la répartition des entreprises en fonction de leur taille et de leur type d'activité.

En plus des entrevues, diverses données documentaires ont été recueillies lorsqu'elles étaient disponibles. Ainsi, les sites Internet des entreprises, les sites des comités sectoriels de main-d'œuvre, leurs fiches corporatives, divers prospectus internes et des revues de presse ont été collectés afin d'enrichir les informations obtenues à l'aide des entrevues. À souligner aussi que les données documentaires ont permis de dresser un portrait de chacun des secteurs à l'étude (voir Annexe 3).

#### **2.4.2 Analyse des données**

Dès qu'une entrevue était complétée, celle-ci était transcrite avant d'être analysée avec le logiciel TAMs. Toutes les entrevues effectuées dans une même entreprise se conjugaient par la suite pour concevoir la fiche-entreprise qui constitue l'étude de cas. La liste de code conçue par l'équipe de recherche lors de cette étape reposait, tout comme lors de la conception de la grille d'entrevue, sur les objectifs de recherche ainsi que sur le cadre de référence. Pour vérifier qu'il y avait une compréhension commune des codes, deux entrevues ont été codées de façon indépendante, puis les résultats ont été comparés selon la stratégie proposée par Miles et Huberman (1984). Les écarts constatés se sont avérés minimes.

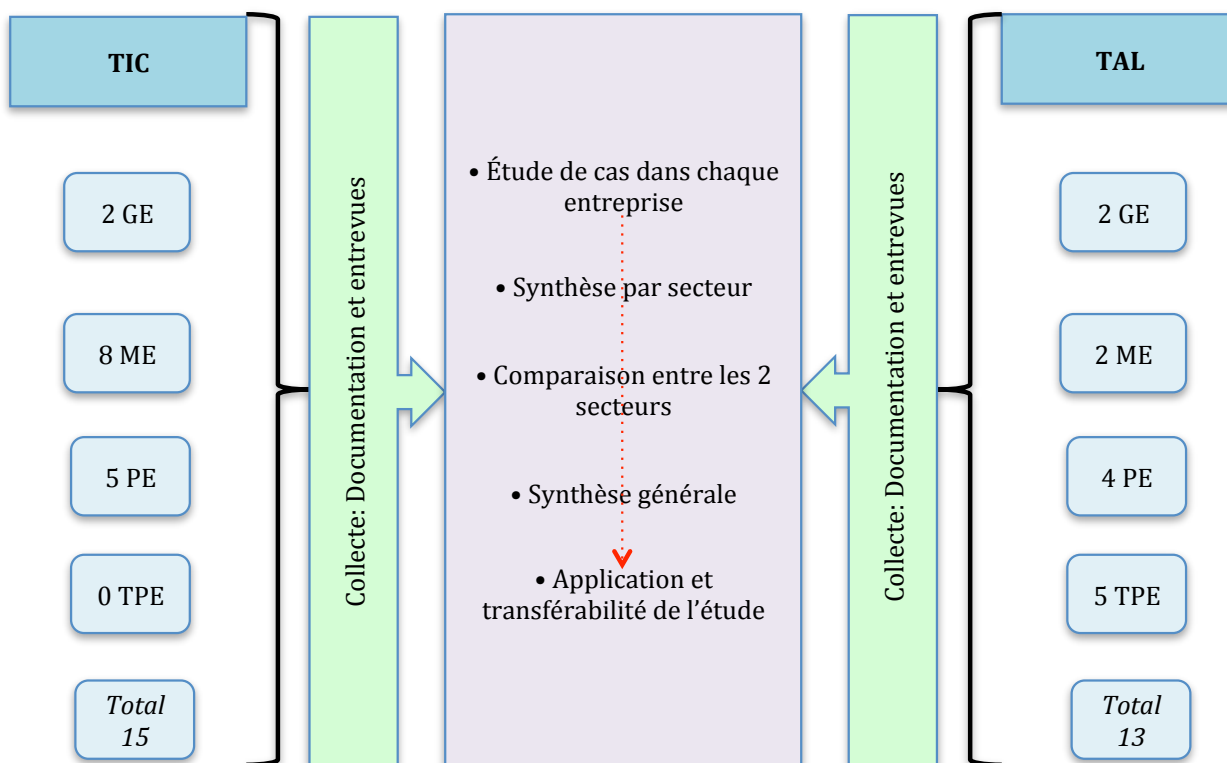
---

<sup>12</sup> Lorsque la saturation des données est atteinte, les données recueillies lors des entrevues suivantes n'apportent pas de nouvelles informations mais confirment celles déjà obtenues.

<sup>13</sup> La distribution plus détaillée des entreprises rencontrées se trouve dans les chapitres de présentation des résultats : chapitre 3 pour les TIC et 4 pour la TAL.

Une fois toutes les entrevues codées pour une entreprise, le codage a servi à concevoir la fiche, dont la structure elle-même correspondait aux informations recherchées. Ainsi, toutes les fiches comprennent les sections générales suivantes : caractéristiques entreprises, formation, responsable formation/formateur internes, ingénierie de la formation. Le fait de respecter ce modèle a contribué à maintenir la rigueur de l'analyse, puisqu'elle permettait de s'assurer que toutes les informations clés étaient traitées.

Lorsque les fiches-entreprises ont été finalisée pour un secteur, nous avons effectué une analyse par taille d'entreprise, puis par secteur. L'objectif principal ainsi que les quatre sous-objectifs ont servi de guide lors de cette étape. La Figure 2 illustre la stratégie d'analyse.



**Figure 2 – Démarche d'analyse des données**

C'est le résultat de ce traitement par secteur qui fait l'objet des deux chapitres qui suivent, l'un sur les TIC et l'autre sur la TAL. La comparaison intersectorielle suivra dans le chapitre 5 tandis qu'une discussion sur les résultats de la recherche constituera le chapitre suivant.

### 3 LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

Une analyse sommaire des données recueillies dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) permet de constater que la formation est un enjeu clé, et ce, peu importe la taille de l'entreprise. En effet, les différences relevées entre les entreprises ne sont pas liées à leur taille : certaines plus petites sont nettement plus structurées que les grandes entreprises visitées. En fait, le secteur d'activité semble avoir une grande influence sur la prise de décision en matière de formation. Dans le secteur des TIC, la formation est vue comme essentielle au maintien de la compétitivité et de la capacité d'innovation. Pourtant, aucune entreprise n'a de département de formation, ni d'employés considérés comme formateur interne à temps plein. De plus, à quelques exceptions près et malgré le fait que toutes les entreprises ont des pratiques de formation interne, pour les personnes interviewées, le terme formation est associé exclusivement à la formation externe. Par ailleurs, l'ensemble des employeurs a une attente claire envers leurs employés : ils sont responsables de s'autoformer afin de maintenir leurs connaissances à jour. Il s'agit là d'un point commun aux employeurs du secteur d'activité.

Ce chapitre présente, dans un premier temps, des informations sur les entreprises rencontrées et les enjeux de la formation concernant la main-d'œuvre. Il sera ensuite question de la formation interne puis des personnes impliquées dans celle-ci, tant les responsables de formation (RF) que les formatrices et formateurs internes (FFI). Leurs caractéristiques seront abordées tout comme leur rôle et fonction en matière d'ingénierie de formation. Rappelons ici que les données présentées se basent sur les propos tenus par les personnes interviewées.

#### 3.1.1 Description des entreprises

En tout, 15 entreprises du secteur des TIC ont été visitées dont une majorité est de taille moyenne. Elles se répartissent selon quatre domaines d'activité : édition de jeux, consultation, édition de logiciels et conception de sites Internet et de contenus multimédia. Aucune entreprise n'est syndiquée. Seule une entreprise est une filiale d'une société étrangère. Le Tableau V qui suit présente la répartition des entreprises selon leur taille et leur secteur. Il révèle que la majorité des entreprises œuvrent dans l'édition de logiciel et que celles-ci sont des PME.

**Tableau V – Répartition des entreprises des TIC selon la taille et le secteur d'activité**

	Édition jeux	Consultation	Édition logiciels	Conception sites Internet / contenus multimédia	Total
PE: 20-49	1		3	1	5
ME: 50-199		2	5	1	8
GE: 200 et +	1	1			2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>15</b>

Comme le montre le Tableau VI, ces entreprises se situent en milieu urbain, sauf une petite entreprise qui est dans une région rurale. La base de la clientèle est québécoise ou internationale. Bien que les petites entreprises s'adressent davantage au marché local, l'une d'entre elles exporte aux États-Unis. Les entreprises ayant une clientèle dépassant les frontières ne se limitent pas à desservir le marché nord-américain : leurs clients sont répartis à travers le monde, surtout dans des pays développés.

**Tableau VI – Description des entreprises des TIC : localisation, clientèle, âge et croissance**

	Localisation	Clientèle	Âge entreprise	Forte croissance
<b>TIC-P1</b>	Urbain	Québécoise	16 à 20	✓
<b>TIC-P2</b>	Urbain	Québécoise	11 à 15	✓
<b>TIC-P3</b>	Urbain	Québécoise	11 à 15	✓
<b>TIC-P4</b>	Rural	Québécoise	16 à 20	
<b>TIC-P5</b>	Urbain	Internationale	11 à 15	
<b>TIC-M1</b>	Urbain	Québécoise	16 à 20	✓
<b>TIC-M2</b>	Urbain	Québécoise	11 à 15	✓
<b>TIC-M3</b>	Urbain	Internationale	16 à 20	✓
<b>TIC-M4</b>	Urbain	Internationale	26 à 30	✓
<b>TIC-M5</b>	Urbain	Québécoise	11 à 15	
<b>TIC-M6</b>	Urbain	Internationale	36 à 40	
<b>TIC-M7</b>	Urbain	Internationale	16 à 20	✓
<b>TIC-M8</b>	Urbain	Québécoise	11 à 15	✓
<b>TIC-G1</b>	Urbain	Internationale	11 à 15	
<b>TIC-G2</b>	Urbain	Québécoise	26 à 30	

Toutes les entreprises visitées ont été fondées il y a au moins une dizaine d'années, voire plus. La doyenne a plus de 36 ans d'existence et il n'existe pas de démarcation nette entre la taille de l'entreprise et sa fondation.

Plusieurs intervenants signalent que leur entreprise est en forte croissance depuis quelques années, ce qui les amène à mieux structurer l'ensemble de leurs pratiques de gestion. Cela n'implique pas que les autres entreprises ne connaissent pas elles aussi une forte croissance, mais seulement qu'il n'en a pas été fait mention au cours des entrevues.

De façon générale, la main-d'œuvre constitue un enjeu majeur pour les entreprises rencontrées, ce qui explique sans doute le fait que presque toutes ont un gestionnaire des ressources humaines. Ces gestionnaires ont pour la plupart une formation en GRH ou en relations industrielles. Aucune entreprise ne possède de département de formation.

En ce qui concerne la formation, toutes les entreprises, sauf une, sont soumises à la Loi du 1%, mais toutes investissent au minimum 1% de leur masse salariale en formation.



Certaines entreprises vont même jusqu'à 6% en formation selon les années et les besoins, tant les compétences de la main-d'œuvre sont essentielles. Toutefois, contrairement à la spécificité de la Loi, plusieurs d'entre elles ne comptabilisent dans ce pourcentage que la formation externe, induisant par le fait même que, à leur avis, le mot « formation » réfère à la « formation externe. »

**Tableau VII – Gestionnaire RH et formation dans les entreprises des TIC**

	Gestionnaire RH	Soumis à Loi 1%	1% ou + en formation	Structuration de la formation				
				Fondée sur évaluation annuelle ou plan de carrière	Référentiel compétence	Subvention formation (AÉRE)	Certificat qualité initiative formation	Impératifs, normes, certifications
TIC-P1	✓		✓	✓				✓
TIC-P2	✓	✓	✓	✓				
TIC-P3		✓	✓					
TIC-P4	⊕	✓	✓	✓	✓	☑		
TIC-P5	✓	✓	✓	✓	✓			
TIC-M1	✓⊕	✓	✓	✓	✓		✓	
TIC-M2	✓⊕	✓	✓ (sauf 2012)	✓			☑	
TIC-M3	✓	✓	⊖	✓				
TIC-M4	✓	✓	⊖					
TIC-M5	✓	✓	✓	✓		✓		
TIC-M6	✓	✓	✓				✓	
TIC-M7	✓	✓	✓					
TIC-M8	✓	✓	✓	✓				
TIC-G1	✓	✓	✓					
TIC-G2	✓	✓	✓	✓				

- ⊖ Information non disponible au moment de l'entrevue
- ☑ En cours de conception
- ⊕ Recours à des consultants en gestion des ressources humaines

L'évaluation annuelle des employés constitue le principal élément structurant de la formation car elle permet aux gestionnaires d'identifier les besoins de formation. Toutefois, quelques entreprises ont des pratiques plus organisées. Ainsi, trois entreprises utilisent un référentiel de compétences<sup>14</sup>, une autre a obtenu la subvention d'accompagnement des entreprises pour la relance de l'emploi (AERE)<sup>15</sup> du gouvernement du Québec, et deux autres ont le certificat de qualité des initiatives de formation<sup>16</sup> d'Emploi-Québec. Une seule

<sup>14</sup> Le référentiel de compétences donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Élément clé du système de pilotage des ressources humaines, il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation, et constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation ... (source : [http://www.e-rh.org/doc\\_dess/referentiel\\_competence.pdf](http://www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf))

<sup>15</sup> Le programme d'accompagnement des entreprises pour la relance de l'Emploi (AERE) soutient les entreprises qui ont été touchées par le ralentissement économique et qui sont maintenant en train de relancer leurs activités (source : <http://www.mess.gouv.qc.ca/programmes-mesures/entreprises.asp>).

<sup>16</sup> Le certificat vise à valoriser les entreprises qui fournissent un effort exceptionnel pour structurer leurs activités de développement des compétences en concertation avec leur personnel : <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/grands-dossiers/loi-competences/exemption.asp>

entreprise est soumise à des impératifs de certification requérant des formations externes régulières. Une petite et une moyenne entreprise entreprenaient des démarches pour avoir une reconnaissance ou une subvention en matière de formation.

Deux entreprises signalent avoir intégré, complètement ou partiellement, les principes de gestion Agile<sup>17</sup> pour un fonctionnement en collectif dans l'organisation. Le Tableau VII qui suit présente les différents éléments, rencontrés lors des entrevues, en lien avec la gestion des ressources humaines et la formation.

### **3.1.2 Enjeux de main-d'œuvre et impact sur la formation**

Les entreprises des TIC font face à de nombreux enjeux qui ont un impact sur la gestion de leur main-d'œuvre et sur la formation. Ces enjeux portent sur la main-d'œuvre qualifiée, sur sa capacité à apprendre et, parfois, sur les certifications et normes imposées par les clients ou fournisseurs de produits.

La rétention et le recrutement de main-d'œuvre qualifiée constituent un enjeu pour toutes les entreprises. Presque toutes les personnes rencontrées mentionnent la difficulté qu'elles éprouvent à pourvoir les postes. Plusieurs vont même jusqu'à recruter en Europe, surtout en France et en Belgique, en raison de l'incapacité de trouver localement des employés ayant les compétences recherchées. Dans le cas d'un recrutement outremer, les entreprises s'appuient sur des organismes tel Québec International. De plus, certaines entreprises, même de taille modeste, choisissent d'avoir des recruteurs à temps plein en plus de gestionnaires des ressources humaines. Il est même question pour la direction d'une petite entreprise de concevoir une école interne afin de développer en son sein une main-d'œuvre possédant les compétences qui lui sont nécessaires. Cette difficulté à l'embauche entraîne des efforts majeurs de rétention de la main-d'œuvre, ainsi qu'un investissement dans le développement de leurs compétences. Pour les entreprises ayant mentionné ce mode de fonctionnement, le taux de roulement avoisine les 10 à 15%, ce que les personnes rencontrées jugent raisonnable considérant la moyenne de 19,3% établie par TechnoCompétences.

Par ailleurs, la formation et surtout l'autoformation sont non seulement perçues positivement mais encore encouragées dans les entreprises. Il est même attendu de la part des gestionnaires que les employés fassent des efforts par eux-mêmes pour demeurer à jour. Par exemple, pour encourager cette autoformation, une entreprise dispose d'une petite bibliothèque au travail et la direction achète les ouvrages suggérés par les employés. De nombreuses entreprises ont aussi un Wiki interne et d'autres outils de partage des connaissances. Cette capacité d'autodidaxie est d'ailleurs relevée par les intervenants rencontrés, qui sont toutes et tous dynamiques et actifs dans le développement de leurs compétences.

---

<sup>17</sup> Le terme « Agile » définit une approche de gestion de projet (<http://www.agiliste.fr/fiches/introduction-methodes-agiles/>)

Enfin, les normes et les certifications ne jouent pas un rôle extrêmement structurant dans la formation. À l'exception d'une petite entreprise qui a une obligation de certification de la part de ses fournisseurs de logiciel, aucune entreprise n'est soumise à de telles exigences. Cependant, les entreprises spécialisées en consultation soulignent l'intérêt d'être certifiées sur des produits Microsoft, puisque cela permet de justifier le prix de leurs services et favorise l'obtention de contrats.

Dans la section suivante, nous décrivons l'organisation générale de la formation interne dans les entreprises des TIC. Cela permettra, par la suite, de mettre en évidence les rôles des responsables de formation (RF) et des formatrices et formateurs internes (FFI) dans chacune des étapes de l'ingénierie de la formation.

### 3.2 Description de la formation interne en entreprise

Les activités de formation interne sont variées au sein des entreprises visitées. Certaines d'entre elles ont une forte structuration de cette formation interne, alors que d'autres offrent des formations ponctuelles ou très informelles. De fait, il existe des variations en fonction du public ciblé par la formation.

Les entreprises en consultation ont toutes signalé qu'elles encouragent leur main-d'œuvre en période d'intermandat. De plus, les deux entreprises en édition de jeux signalent que, faute de temps, il est tout à fait impossible d'orchestrer des activités de formation lorsque les employés sont en fin de projet.

#### 3.2.1 Formation interne en fonction du public cible

Le Tableau VIII présente les activités de formation interne en fonction des publics cibles, telles que mentionnées par les personnes interviewées.

**Tableau VIII – Publics cibles et type de formation interne dans les TIC**

	Intégration nouveaux						Employés réguliers						Stagiaires	Clients	
	Formation à l'arrivée	Coaching, mentorat, parrainage	Logiciel	Tutoriel	Autre	Formation structurée	Midi-conférence, rencontres d'équipe	Partage (intranet, wiki, listes d'envoi)	Mentorat, coaching	Histoire de cas	Temps libéré	Révision de code	Jumelage (pairing)	Supervision, coaching	Formation sur le logiciel
TIC-P1						✓	✓	✓							
TIC-P2	✓	✓	✓			✓	✓	✓							
TIC-P3						✓	✓	✓					✓		
TIC-P4				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
TIC-P5	✓	✓		✓	✓	✓	⊙	✓	✓	✓					✓
TIC-M1	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓					✓
TIC-M2		✓			✓	✓	✓	✓							
TIC-M3	✓		✓		✓	✓	✓	✓					✓	✓	
TIC-M4	✓		✓												✓
TIC-M5						✓	✓	✓	⊙						
TIC-M6	✓		✓		✓	⊙	✓	✓					✓	✓	✓
TIC-M7	✓	✓	✓			⊙	✓	✓					✓	✓	✓
TIC-M8				✓		✓	✓				✓	✓			
TIC-G1							✓				✓				
TIC-G2					✓										
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Quatre publics cibles sont concernés par les activités de formation interne : les nouveaux employés, les employés réguliers<sup>18</sup>, les stagiaires et la clientèle. Bien que cette dernière catégorie soit une formation externe donnée par l'entreprise, la formation à la clientèle a un effet structurant sur la formation interne.

### *Nouvel employé*

Alors que les intervenants n'en ont pas tous fait mention, il paraît assez évident que toutes les entreprises ont des formules minimales d'accueil des nouveaux employés. Cette formule adopte des formes très variées, telle une formation d'une semaine dans une salle, une sorte de parcours à obstacles pour connaître la compagnie ou encore une rencontre d'information animée par le gestionnaire RH. Ainsi, les parcours d'accueil sont plus ou moins formalisés selon les entreprises.

Le tiers des entreprises offrent du parrainage, du coaching ou du mentorat à leur nouvel employé, c'est-à-dire que ce dernier se fait attribuer un collègue comme référence. Idéalement, ce collègue occupe le même métier, par exemple programmeur, mais ce n'est pas systématique.

Un élément particulièrement structurant de la formation d'un nouvel employé est le domaine d'activité de l'entreprise. Lorsque celle-ci édite des logiciels et forme sa clientèle, le nouveau va alors profiter d'une formation détaillée sur ledit logiciel. La formation s'étale sur quelques heures, voire quelques jours, et peut se répartir dans le temps en fonction de la disponibilité des formateurs et des caractéristiques du poste occupé par le nouvel employé. Généralement, dans cette catégorie d'entreprises, les personnes attirées à la formation à la clientèle deviennent des FFI lorsqu'il s'agit de former sur le logiciel.

Trois entreprises offrent un accès à différents tutoriels conçus à l'interne ou partiellement à l'externe. Les nouveaux employés, mais aussi des plus expérimentés, peuvent utiliser ces tutoriels pour apprendre par exemple les particularités des langages utilisés dans ces entreprises. Une autre entreprise a ce qu'elle appelle un « cook book » qui détaille différents aspects de l'organisation. Tout nouvel employé en reçoit une copie et a la responsabilité d'en assurer la mise à jour.

Deux entreprises utilisent des stratégies d'accueil inspirées de la gestion Agile. L'une fait du jumelage (*pairing*) entre employés juniors et seniors, mais aussi entre seniors. Dans le cadre du jumelage, deux employés vont travailler quelques heures à faire de la programmation sur un même poste de travail. Selon les FFI rencontrés, cela constitue une excellente source d'apprentissage et cela permet d'accélérer le transfert de connaissances. De plus, les deux entreprises utilisant la gestion Agile intègrent le nouvel employé dans une équipe de travail dès son arrivée. Selon cette méthode, les projets sont découpés en sous-projets d'une durée de deux ou trois semaines et comprennent diverses étapes allant de la conception à la programmation d'un produit fini. Le nouvel employé participe à ces

---

<sup>18</sup> Par employé régulier, nous entendons ici les employés qui sont chez l'employeur depuis au moins un an à temps plein. Le terme sert avant tout à les distinguer des employés fraîchement arrivés dans l'entreprise.

différentes étapes et se fait attribuer des tâches en fonction de ses qualifications. Il peut en tout temps se référer à différents mentors dans son équipe en fonction de ses besoins.

### *Employé régulier*

La formation interne ne se limite pas à l'accueil de nouveaux employés. De nombreux employés réguliers profitent aussi de formation interne. Toutefois, la structuration de celle-ci reste très variable, allant du ponctuel au planifié.

La majorité des personnes rencontrées déclare qu'il y a une forme ou une autre de coaching et mentorat entre collègues plus expérimentés. Ceci peut être assez ponctuel, lors d'un problème rencontré, ou plus officiel, dans une collaboration qui s'étale dans le temps. Dans les deux cas, les employés vont se référer à la personne qui est jugée avoir la plus grande expertise.

De plus, huit entreprises proposent des activités de formation structurées à leurs employés. Ces formations données par des RF ou des FFI<sup>19</sup> couvrent un éventail assez large de sujets ou de pratiques. Par exemple, un RF organise des communautés de pratique. Ailleurs, un FFI forme sur l'accessibilité des sites Internet. Ou encore, un RF donne une formation de coach. Des entreprises vont former pour mettre leur main-d'œuvre à jour sur les évolutions de leur logiciel, ou sur les évolutions technologiques qui affectent le travail.

Il reste que le partage d'informations, plus ou moins formel, demeure la stratégie de formation interne la plus courante. Près de la moitié des entreprises ont des activités qui s'assimilent à des midis-conférences alors qu'un employé va faire, sur l'heure du midi, une présentation sur un sujet généralement en lien avec l'informatique. La participation est laissée à la discrétion des employés. Trois entreprises ont d'ailleurs déjà orchestré ce type d'activité, mais cela ne se fait plus par manque de temps. Plusieurs ont des rencontres d'équipe quotidiennes ou hebdomadaires qui permettent d'échanger sur les projets en cours. L'histoire de cas, qui se veut être un partage sur des difficultés rencontrées et sur les stratégies adoptées pour y faire face, se fait dans une entreprise. Aussi, presque toutes les entreprises ont mis en place un système de liste d'envoi, un intranet et/ou un Wiki qui permettent aux employés de partager facilement de l'information et de poser des questions ciblées.

Deux autres sources de formation interne entre collègues sont le jumelage, tel que cela a été décrit pour les nouveaux employés, et la révision de code. Dans les deux cas, il y a évaluation de la programmation faite par un employé par d'autres employés. Selon les intervenants, un tel exercice est très formateur puisqu'il permet de voir comment d'autres personnes programment et de mettre aussi en évidence des lacunes qu'un programmeur peut avoir.

Une entreprise se démarque des autres entreprises en matière de formation interne. En effet, elle demande à ses consultants en intermandat de compléter des modules de formation. Ces

---

<sup>19</sup> Voir le Tableau I en page 21 sur les caractéristiques et les rôles des RF et des FFI.

modules, achetés auprès d'une entreprise spécialisée en conception de la formation, sont complétés dans la firme de consultation en fonction des requis de formation exigée du consultant au cours de l'année. Ainsi, il y a une formation interne structurée, développée toutefois par une entreprise externe. En plus de ces modules, il y a des formations organisées dans l'entreprise, gérées par des FFI, qui mènent à l'obtention d'une certification *Project Management Professionnal* (PMP)<sup>20</sup>, ou qui permettent à du personnel non technique de comprendre les évolutions générales de la technologie informatique.

### ***Stagiaires et clientèle***

Les deux derniers publics ciblés par la formation interne sont les stagiaires et la clientèle. Dans les cinq entreprises ayant déclaré accueillir des stagiaires, ces derniers sont supervisés par du personnel expérimenté.

La formation à la clientèle, quant à elle, n'est pas une formation interne à proprement parler, c'est plutôt un service de formation offert par les entreprises aux clients qui achètent leur logiciel. Ce qui est intéressant à retenir ici, c'est que les formatrices et formateurs à la clientèle sont mobilisés pour assurer la formation interne. En fait, l'entreprise s'attend de façon plus ou moins officielle à ce que ces formateurs à la clientèle s'occupent en partie de la formation interne. Dans le cadre de la formation de collègues, ces formateurs vont utiliser les outils qu'ils ont développés pour former les clients de l'entreprise.

### **3.2.2 Structure de la formation interne**

D'après les données recueillies, toutes les entreprises font de la formation interne, même celles qui définissent la formation comme étant celle externe donnée dans des lieux spécialisés ou par des consultants. Il reste que certaines entreprises sont mieux organisées que d'autres en ce qui a trait à l'offre d'activités internes. À des degrés divers, toutes les entreprises ont une part de formel et d'informel dans leurs pratiques. Pour la plupart, la structure d'accueil des nouveaux employés est celle qui est la mieux organisée, alors que les employés réguliers sont davantage laissés à eux-mêmes.

D'un côté plus structuré, il y a des entreprises qui ont développé un référentiel de compétences. Les employés peuvent s'en servir comme guide pour développer des compétences précises. Ces guides et différents outils internes, tels des tutoriels, leur permettent de cheminer et de démontrer qu'ils ont intégré les apprentissages correspondant à une échelle du référentiel. Une entreprise, utilisant des modules dont la réalisation est vérifiée par le responsable de formation, a elle aussi une forte structuration de la formation interne.

---

<sup>20</sup> Le *Project Management Professionnal* (PMP) constitue une certification en gestion de projet accrédité par le *Project Management Institute*. Il s'agit d'une certification qui peut être exigée par certains clients pour les entreprises de services-conseils. Il s'agit également d'une demande fréquente de certification pour les personnes intéressées à être gestionnaire de projet.

De l'autre côté, il y a des entreprises qui n'ont pas de formation interne structurée, ce qui, bien sûr, n'est pas synonyme d'absence d'activités formatives. Dans une petite entreprise, par exemple, les employés se consultent les uns les autres en cas de besoin, mais l'ensemble de la formation reste très peu organisé, même s'il y a des midis-conférences. Dans cette entreprise, toutefois, la formation externe est très importante. C'est aussi le cas d'une moyenne entreprise, qui a obtenu la subvention d'aide aux entreprises pour la relance de l'emploi (AERE). Plusieurs autres entreprises organisent une formation des nouveaux employés qui peut être très formelle, alors que ce n'est pas le cas avec les employés réguliers.

Peu importe leur niveau de structuration, plusieurs entreprises offrent une formation interne structurée, qui demeure toutefois ponctuelle. Elles offrent ainsi, à la demande, des formations internes dans un cadre précis, avec des outils pédagogiques. Par exemple, une moyenne entreprise forme ses futurs coachs avec une formation de coach. Deux autres vont organiser des séances pour informer leur main-d'œuvre des changements dans leur logiciel. Cette ponctualité se retrouve aussi dans des entreprises avec une formation bien planifiée. Par exemple, une petite entreprise va développer une formation interne chaque fois qu'il y a des changements technologiques la contraignant à modifier le travail des programmeurs.

Les différentes informations sur les entreprises et la formation interne ayant été décrites, il est temps de dépeindre les acteurs impliqués dans la formation en entreprise, soit les responsables de la formation et les formatrices et formateurs internes.

### 3.3 Caractéristiques des RF et des FFI

Sur les 26 personnes rencontrées, 15 sont considérées dans cette recherche comme des responsables de la formation (RF) et 11 sont des formatrices et formateurs internes (FFI). Toutefois, aucun RF n'a comme tâche unique de s'occuper du dossier de la formation dans les entreprises rencontrées : cela s'intègre à leurs autres tâches. De même, aucun FFI n'occupe une telle fonction à temps plein. Cette tâche de formation à l'interne constitue, de fait, un ajout à leurs autres responsabilités dans l'entreprise.

**Tableau IX – Répartition des RF et FFI selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise dans les TIC**

		Édition jeux	Consultation	Édition logiciels	Conception sites Internet / contenus multimédia	Total
RF	PE: 20-49	1		3	1	5
	ME: 50-199		2	4	1	7
	GE: 200 et +	2	1			3
	<b>Total RF</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
FFI	PE: 20-49				2	2
	ME: 50-199		1	6	2	9
	GE: 200 et +					0
	<b>Total FFI</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>11</b>

Le tableau ci-dessus présente la répartition des RF et des FFI en fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. Il révèle que, parmi les entreprises rencontrées, c'est dans l'édition de logiciels qu'il y a à la fois le plus de RF et le plus de FFI. Les caractéristiques de chacun de ces groupes d'individus sont décrites dans les prochaines sections.

### 3.3.1 Responsables de la formation

Des 15 responsables de la formation rencontrés, 9 étaient des femmes et 6 des hommes, ce qui situe le pourcentage de femmes RF rencontrées au-delà du pourcentage de femmes dans le secteur. Chez tous les intervenants, le dossier de la formation des employés s'intègre à d'autres tâches. Un RF est à la fois responsable de la production et de la gestion des ressources humaines alors que, à l'origine, il a été engagé comme DRH par l'entreprise. Pour les personnes qui occupent un poste de direction ou de conseiller en ressources humaines, le dossier de la formation s'intègre à leur travail général de GRH. Trois autres personnes sont les dirigeants de l'entreprise. Ils s'occupent de la formation, qu'ils jugent essentielle. Finalement, trois répondants ont le terme formation dans leur intitulé de poste et deux d'entre eux ont la responsabilité d'organiser la formation sur le logiciel de l'entreprise auprès de la clientèle. L'un d'eux s'occupe à la fois de la formation des employés et des réponses aux appels d'offres.

En tout, 13 RF ont une formation universitaire, dont une dizaine en lien avec les ressources humaines, les relations industrielles ou l'administration : deux certificats, 4 baccalauréats et 2 MBA. Deux autres RF ont un baccalauréat dans un autre domaine (sciences politiques et informatique) et un possède une maîtrise en technopédagogie. Finalement, deux RF ont une technique et ont suivi de nombreuses formations d'appoint en gestion, en GRH ou en formation.

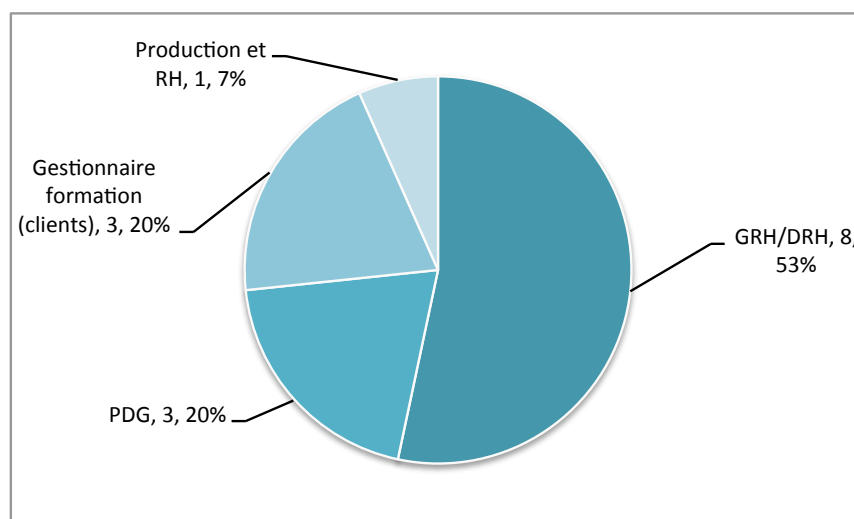
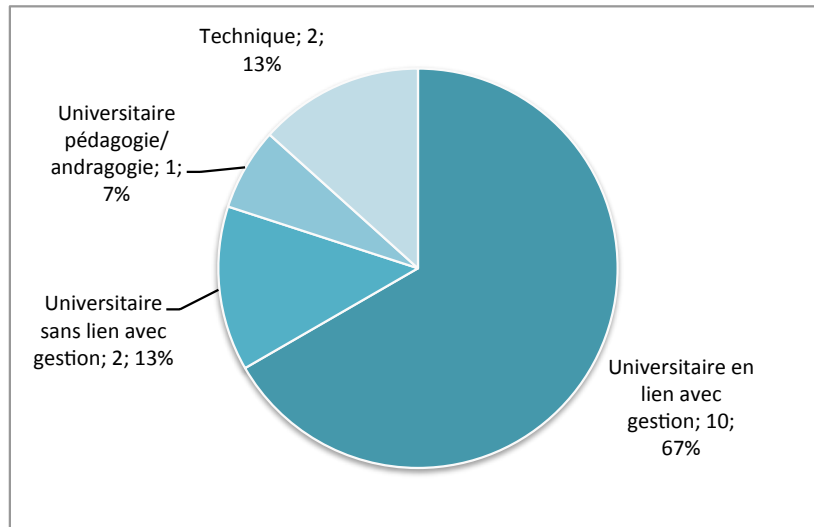


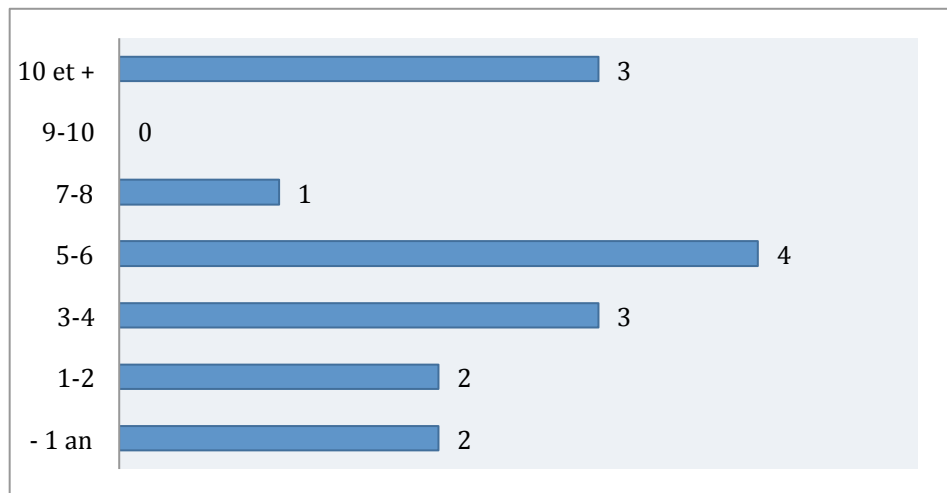
Figure 3 – Répartition des responsables de la formation selon le poste occupé en TIC





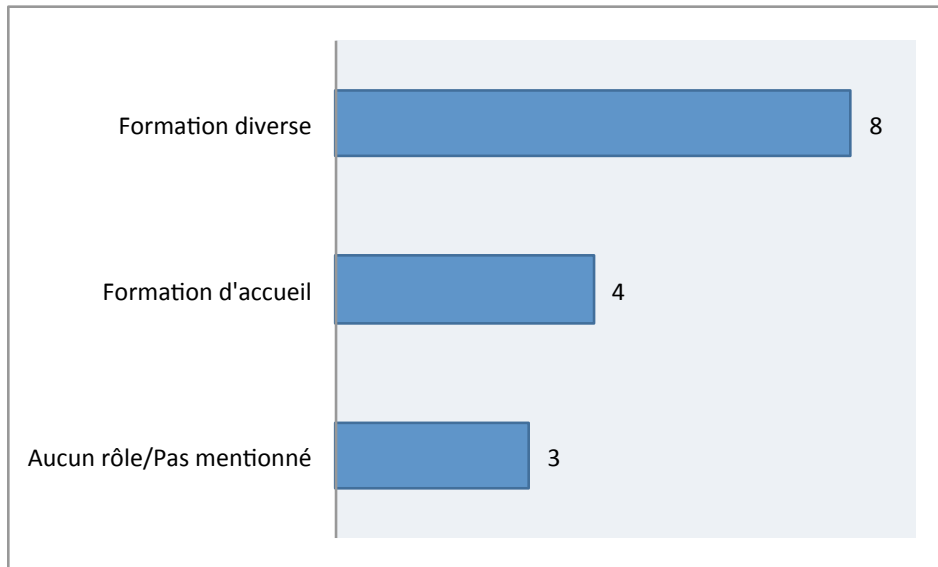
**Figure 4 – Répartition des RF selon leur formation initiale dans les TIC**

En terme de durée d'emploi, une majorité travaille dans l'entreprise depuis environ 5 ans ou moins, avec une moyenne de 5 ans. À noter que pour ceux qui sont à l'emploi depuis plus de 10 ans, il y a deux fondateurs (PDG) et une DRH qui était présente dès la fondation de l'entreprise.



**Figure 5 – Répartition des RF en fonction du nombre d'années dans l'entreprise en TIC**

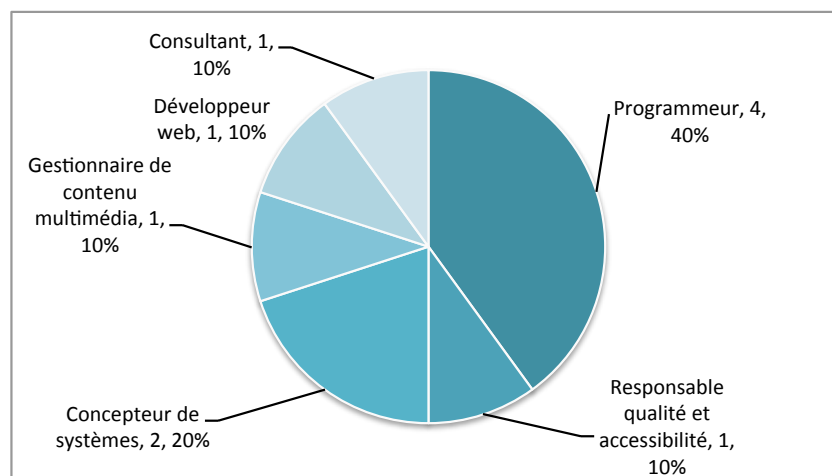
Les RF ne se contentent pas, pour la majorité, de s'occuper du dossier de la formation et plus particulièrement de la planification de la formation. En fait, une majorité, affirme avoir un rôle actif dans les activités de formation interne, soit la deuxième étape de l'ingénierie de formation. Ce rôle de formateur peut comprendre une formation d'accueil des nouveaux, mais elle peut aussi être autre, telle la formation de formateur, la formation au logiciel de l'entreprise ou la formation sur la vente.



**Figure 6 – Formation interne donnée par les RF dans les TIC**

### 3.3.2 Formatrices et formateurs internes

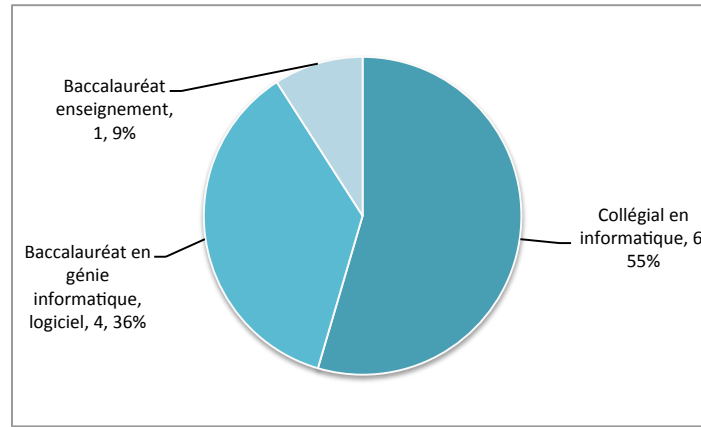
Des 11 FFI rencontrés, 2 étaient des femmes et 9 des hommes, ce qui situe le nombre de femmes FFI en deçà du pourcentage de femmes dans le secteur. Les FFI n'ont pas comme tâche principale d'être formatrice ou formateur interne. En fait, aucun ne porte un titre s'assimilant à cette fonction et les FFI sont plutôt programmeurs, conseillers ou développeurs. Plus précisément, leurs fonctions peuvent se diviser selon les catégories suivantes présentées dans la Figure 7.



**Figure 7 – Répartition des FFI selon le poste occupé dans les TIC**

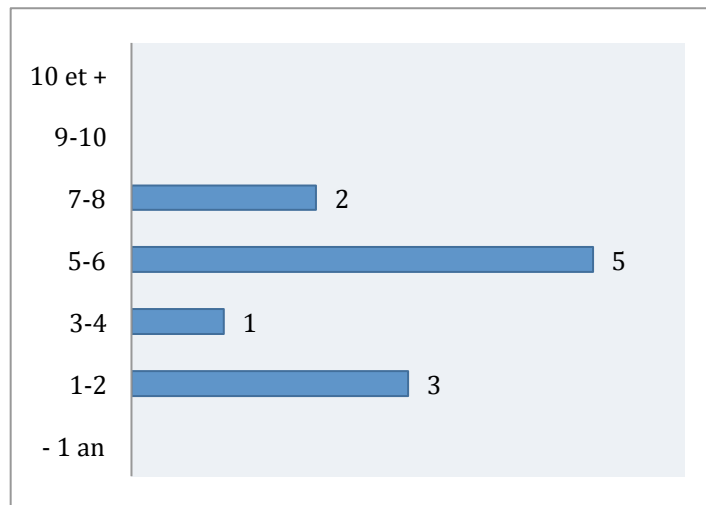
Peu importe le poste occupé, les FFI n'ont pas suivi une formation interne particulière pour les préparer à ce rôle de formateur. En revanche, ils ont tous suivi une formation en

informatique, que ce soit de niveau collégial ou universitaire. Au niveau collégial, la formation débouche généralement sur un DEC technique, mais il y a aussi quelques AEC. Une personne a obtenu un baccalauréat en enseignement, puis a acquis une AEC en informatique.



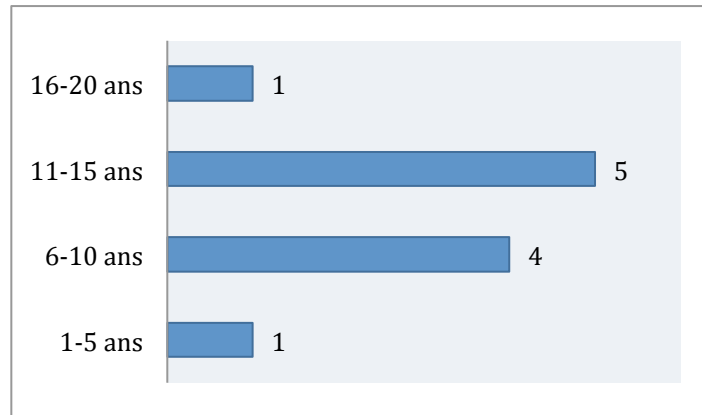
**Figure 8 – Répartition des FFI selon leur formation initiale (TIC)**

Peu importe leur niveau de formation initiale, presque tous les FFI soulignent l'importance de l'autoformation. De la sorte, ils sont actifs dans la mise à jour constante de leurs connaissances, qui se fait à l'aide de blogs, de livres, de conférences, de forums et d'échange de courriels entre amis et entre collègues.



**Figure 9 – Répartition des FFI selon leurs années d'expérience dans l'entreprise (TIC)**

En ce qui concerne la durée de travail dans les entreprises visitées, la majorité travaille depuis environ 5 ans dans l'entreprise. À l'exception de deux personnes, la majorité a connu entre 3 et 5 employeurs avant d'arriver dans leur entreprise actuelle. En fait, les FFI ont une assez longue expérience en milieu de travail, dont au moins 5 ans dans le secteur des TIC.



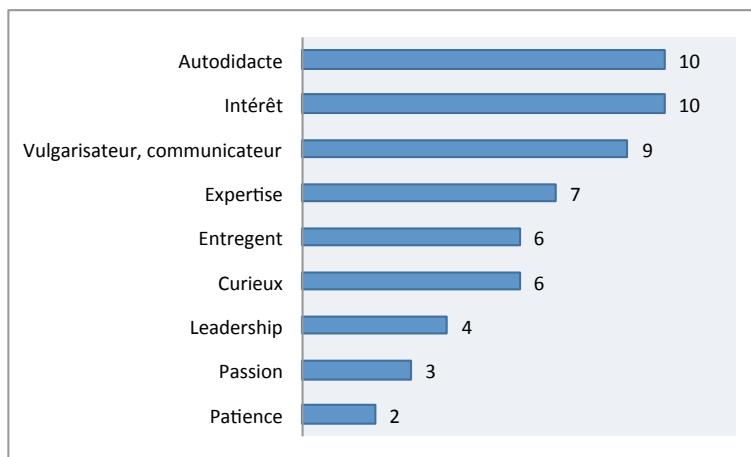
**Figure 10 – Répartition des FFI en fonction de leur nombre d’années d’expérience de travail (TIC)**

Cette longue expérience concorde avec une importante caractéristique idéale recherchée chez les FFI, à savoir l’expertise. Mais, pour être un FFI, il faut avoir la capacité de communiquer cette expertise et démontrer de l’intérêt à former des collègues. Être autodidacte et avoir de l’entregent constituent aussi des atouts pour les formateurs internes. La figure qui suit présente les principales caractéristiques recherchées par les entreprises pour leurs FFI.



**Figure 11 – Caractéristiques idéales des FFI pour les entreprises (TIC)**

La figure ci-dessus représente le formateur idéal, tel qu’il a été décrit par des RF et des FFI au sein des 15 entreprises visitées. Les résultats sont légèrement différents lorsque les formatrices et formateurs internes décrivent leurs compétences et aptitudes (voir Figure 12). En effet, les FFI se voient comme étant autodidactes, avec un intérêt à partager leurs connaissances avec des collègues. Ils se jugent bons communicateurs et affirment posséder une bonne expertise. Pour plusieurs d’entre eux, le fait de former des collègues permet de briser la routine et la solitude liée au travail en informatique.



**Figure 12 – Perception des 11 FFI dans les TIC / compétences en formation**

Les personnes rencontrées en entrevue nous ont aussi donné des informations sur des formateurs internes qui n'ont pas été interviewés. Les données confirment les caractéristiques générales mentionnées jusqu'à présent. D'abord, aucune entreprise n'a de personnel qui est formateur interne à temps plein, ni même à temps partiel. Ensuite, ces formateurs internes, lorsqu'ils sont appelés à former leurs collègues, sont généralement choisis pour leur expertise et leur capacité à vulgariser l'information. Dans quelques cas, leur expertise était même reconnue à l'externe, par exemple par Microsoft ou le *Project Management Institute*. Puis, les entreprises s'attendent à ce que le personnel en poste de gestion d'équipe ou de département joue un rôle de coach ou de mentor auprès de leurs employés. Aussi, les entreprises qui ont des départements de formation à la clientèle vont profiter des compétences et des outils développés pour les clients afin de former leur personnel à l'interne.

### **3.4 Rôles des RF et des FFI dans les étapes de l'ingénierie de formation**

Les responsables de formation et les formatrices et formateurs internes jouent différents rôles dans les trois étapes de l'ingénierie de formation (planification, formation et évaluation). Les RF ont un rôle plus marqué lors de la planification, alors que les FFI sont plus actifs lors de la formation elle-même. Ces derniers rencontrent certains obstacles lorsqu'ils doivent former et la reconnaissance de leur travail de formation est assez informelle. Par ailleurs, l'évaluation de la formation demeure le parent pauvre de l'ingénierie de formation, du moins elle n'est que peu formalisée.

Dans cette section, nous présentons les rôles qu'ont pu jouer les RF et les FFI rencontrés au cours des trois étapes de l'ingénierie de formation. Les Tableau X et Tableau XI décrivent les rôles détaillés des RF et des FFI, tel qu'ils en ont fait part dans les entrevues.

### **3.4.1 Responsables de la formation et ingénierie de formation**

Les responsables de la formation ont des rôles à jouer à chacune des étapes de l'ingénierie de la formation, avec un accent plus marqué sur la planification, sans pour autant être absents de l'activité elle-même.

#### ***Planification de la formation***

Les responsables de la formation ont de nombreuses responsabilités en aval de la formation, et ce, malgré le fait que la formation soit généralement peu structurée dans les entreprises. L'évaluation annuelle des employés (11 entreprises sur 15) constitue l'une des principales ressources utilisées pour identifier les besoins de formation. Cette information, généralement collectée par les supérieurs hiérarchiques des employés, mais compilée par les RF, permet d'identifier les lacunes individuelles et collectives. Cet exercice mène à la proposition de formation d'appoint ou de développement des compétences des employés. De façon générale, d'après les propos recueillis, cela mène à la proposition d'activités de formation qui sont externes à l'entreprise.

Une autre source d'information quant aux besoins de formation, tout aussi importante que l'évaluation annuelle, consiste en la demande expresse faite par les employés (11 entreprises). Ces derniers peuvent signaler un inconfort avec, par exemple, un langage de programmation ou un manque de compétence en gestion du temps. Ils peuvent aussi manifester un intérêt pour une activité externe, telle la conférence annuelle ConFoo<sup>21</sup>. Les demandes des employés sont alors prises en compte et, sans que cela soit systématique, les RF vont tenter d'arrimer les demandes avec des formations externes.

De fait, la troisième grande responsabilité des RF en matière de planification de la formation est justement d'arrimer les demandes internes (6 entreprises), issues des évaluations annuelles ou des employés, à des formations externes. Dans ces cas, les RF vont chercher auprès de fournisseurs de toutes sortes des formations qui leur semblent les plus appropriées.

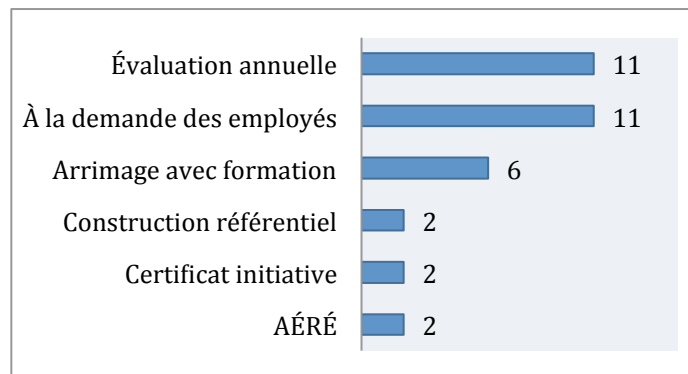
Pour les quelques entreprises ayant une formation structurée, que ce soit à travers un référentiel de compétences, la subvention AERE ou le certificat de qualité des initiatives de formation d'Emploi-Québec, les RF jouent des rôles distincts. Ainsi, dans une moyenne entreprise, c'est le RF qui compile les besoins internes pour les associer à des offres externes et qui construit le dossier qui mène à l'obtention de la subvention. Dans une plus petite firme, le RF est en train de monter le dossier à soumettre au gouvernement, mais il éprouve quelques difficultés parce que le formulaire rend difficile la reconnaissance de la formation faite à l'interne selon l'approche Agile. De plus, tout en encourageant la conception d'un référentiel de compétences, ce RF ne joue qu'un rôle secondaire dans l'élaboration du dit référentiel. Dans une autre entreprise, le RF joue un rôle de catalyseur

---

<sup>21</sup> ConFoo est une conférence multi-technologie pour développeurs web : <http://confoo.ca/fr>

dans la conception du référentiel, laissant aux experts, soit des employés choisis, le soin de concevoir le référentiel. Dans ce cas, le RF conseille et coache ses employés.

En somme, la planification de la formation par les RF reste généralement assez passive et repose sur les évaluations annuelles ou sur les demandes des employés. Une fois les besoins compilés, les RF vont essentiellement aller voir à l'externe pour repérer des formations adéquates. Cependant, 5 RF jouent un rôle nettement plus actif dans l'analyse des besoins. Ils favorisent l'implantation d'un référentiel de compétences, s'assurent de respecter les critères requis pour obtenir le certificat de qualité des initiatives de formation ou une subvention AERE. La figure suivante résume les responsabilités des RF au niveau de la planification.



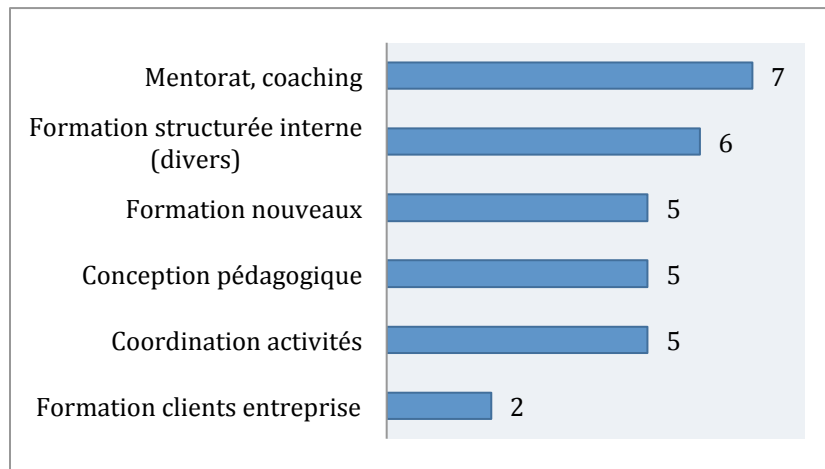
**Figure 13 – Rôles des RF dans la planification de la formation (TIC)**

### **Activité de formation**

Comme l'illustre la Figure 14 ci-après, les 15 responsables de la formation interviewés dans les entreprises des TIC sont un peu moins actifs dans la deuxième étape de l'ingénierie de formation. Néanmoins, certains s'occupent de la conception pédagogique et font de la formation. Ainsi, la moitié des RF des moyennes entreprises et un RF d'une petite entreprise sont actifs dans les activités de formation.

En tout, cinq RF affirment faire de la conception pédagogique. De ce nombre, deux gèrent la formation auprès de la clientèle. Plusieurs font de la formation auprès des nouveaux employés et peuvent aussi donner de la formation structurée à l'interne. Cela comprend par exemple une formation en coaching ou encore une formation sur le logiciel de l'entreprise. Finalement, près de la moitié des RF dans les entreprises affirment faire du coaching ou du mentorat. Cette activité est assez diversifiée et peut porter, entre autres, sur la gestion, la gestion de projet, l'apprentissage du logiciel maison ou se traduire en support à l'organisation de formation. Le tout demeure extrêmement informel.

Le graphique suivant résume les principales fonctions des responsables de formation au cours de l'activité de formation.



**Figure 14 – Rôles des RF dans l’activité de formation interne (TIC)**

### ***Évaluation de la formation***

L’évaluation de la formation demeure assez limitée dans toutes les entreprises visitées. De fait, comme le montre la Figure 15, seules deux entreprises ont des formulaires d’évaluation de la formation. Ces formulaires ont été conçus par les RF. Seule une entreprise a conçu des évaluations dépassant l’évaluation de la satisfaction de la formation : ces formulaires permettent de jauger l’acquisition des connaissances. Toutefois, cette évaluation se fait à chaud et il n’y a pas d’évaluation qui se fait à plus long terme.

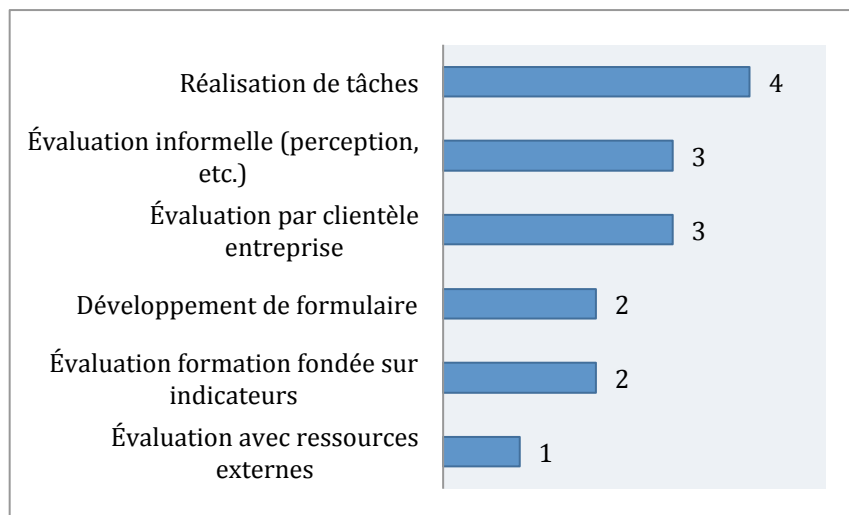
Pour la majorité des RF qui mentionnent l’existence d’une évaluation, celle-ci est très informelle. Elle s’appuie sur une impression d’amélioration de la situation ou sur une perception d’une plus grande facilité d’exécution des tâches chez les employés. Ces constats demeurent subjectifs et ne sont pas soutenus par des données concrètes.

L’évaluation de la formation se révèle plus systématique lorsqu’elles sont données auprès de la clientèle. Cependant, ici encore, l’évaluation est celle qui se donne à chaud et qui évalue la satisfaction immédiate par rapport à la formation reçue.

Une entreprise, toutefois, a un suivi rigoureux au regard des compétences acquises par ses employés à la suite d’une activité de formation interne. Dans cette entreprise, la formation interne des consultants en informatique passe par des modules de formation conçus par une firme externe. Pour chacun de ces modules, le RF peut vérifier leur réussite selon différents paramètres. De la sorte, la principale responsabilité du RF est de s’assurer que les modules exigés ont été complétés avec succès.

La figure suivante résume les différents rôles des RF dans cette troisième étape de l’ingénierie de formation.





**Figure 15 – Rôles des RF dans l'évaluation de la formation interne (TIC)**

Toutes les responsabilités des RF aux trois étapes de l'ingénierie de formation que ces personnes ont mentionnées lors des entretiens sont reprises dans le tableau de la page suivante.

**Tableau X – Fonctions, responsabilités et implication RF-TIC / ingénierie de formation**

	Planification						Activité						Évaluation					
	Évaluation annuelle employes	A la demande employes	Arrimage avec formation externe	Construction référentiel	Certificat initiative formation	ARE	Coordination activités	Conception pédagogique	Formation nouveaux	Mentorat, coaching	Formation structure interne (déliv)	Formation clients entreprise	Development formulaire	Évaluation fondée sur indicateurs	Évaluation informelle (perception, etc.)	Évaluation avec ressources	Réalisation de tâches	Évaluation par clientèle entreprise
TIC-P1	✓	✓					✓											
TIC-P2	✓	✓																
TIC-P3		✓																
TIC-P4	✓		✓			☑												
TIC-P5	✓	✓					✓	✓	✓	✓								
TIC-M1	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓								
TIC-M2	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓								
TIC-M3	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓								
TIC-M4	✓							✓		✓								✓
TIC-M5	✓		✓				✓	✓	✓	✓								✓
TIC-M6								✓		✓								✓
TIC-M7	☑	✓																✓
TIC-M8	✓	✓																
TIC-G1	✓	✓							✓									
TIC-G2	✓	✓					✓		✓									
Total	10(1)	11	6	2	1(1)	1(1)	5	5	5	5	2	2	2	2	3	1	4	3

✓ Pratiques présentes  
 ☑ Pratiques en cours d'implantation

### 3.4.2 Formatrices et formateurs internes et ingénierie de formation

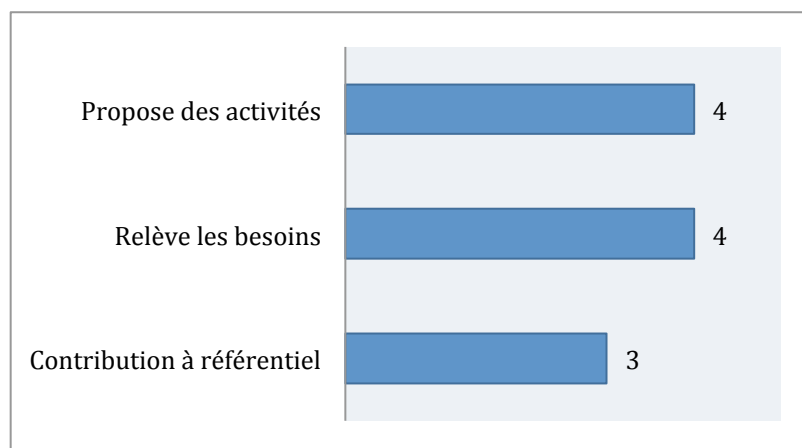
Le Tableau XI, à la fin de cette section (page 54), présente, selon les propos tenus lors des entrevues, les actions menées par les FFI dans les trois volets de l'ingénierie de formation. Il ressort clairement que leurs responsabilités se concentrent dans la deuxième étape de l'ingénierie de formation, sans être totalement absentes de la planification ou de l'évaluation de la formation interne.

#### *Planification de la formation*

Les trois entreprises ayant un référentiel de compétences se sont aidées de l'expertise du personnel et de ses FFI. En effet, les référentiels résultent d'un travail d'équipe mené par des programmeurs ou des développeurs, qui ont établi ensemble les compétences à posséder pour pouvoir accéder à certains postes dans l'entreprise.

Les entreprises sont aussi ouvertes aux suggestions des FFI. De la sorte, certains d'entre eux sont amenés à identifier des besoins de formation et à les transmettre au RF. De plus, dans certaines entreprises, ce sont les FFI qui sont les initiateurs d'activités de formation interne telles les midis-conférences.

La figure suivante décrit les trois fonctions des FFI dans la planification de la formation.



**Figure 16 – Rôles des FFI dans la planification de la formation (TIC)**

#### *Activité de formation*

Dispenser, organiser et/ou concevoir des activités de formation constituent les principales tâches des formatrices et formateurs internes. Peu importe le type de formation interne, les FFI jouissent d'une forte autonomie quant à la définition et au choix des contenus qu'ils transmettent à leurs collègues.

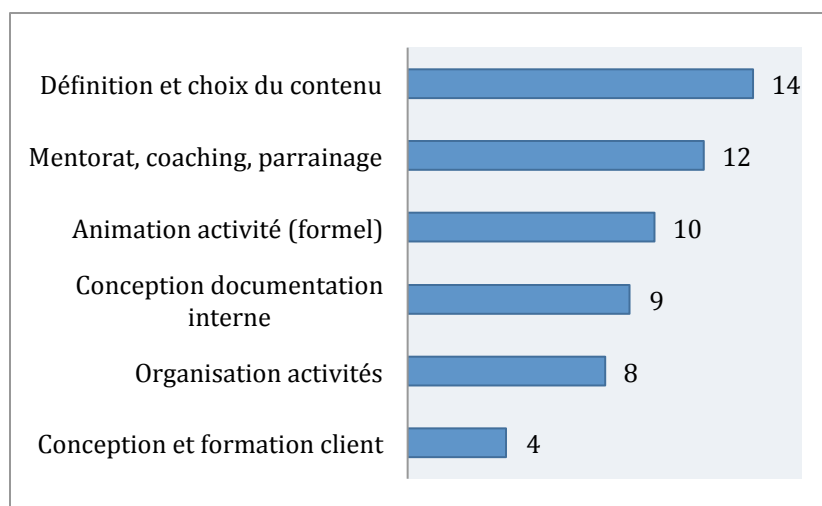
Presque toutes les entreprises font appel à des formateurs internes pour faire du coaching, du mentorat ou du parrainage. Toutefois, la reconnaissance et l'organisation de ce travail

sont variables d'une entreprise à l'autre. Par exemple, dans une entreprise, un parrain est officiellement attribué à un nouvel employé. Le parrain peut alors demander à son directeur d'avoir un peu de temps libre pour aider son collègue, ce qui semble être rarement accordé compte tenu des contraintes de production. Dans d'autres entreprises, le tout est très informel et ponctuel. Dans les entreprises utilisant l'approche Agile, où un projet de deux semaines est géré par une petite équipe, le mentor d'un employé va changer au fil du temps, selon les expertises de chacun et l'étape du projet. Dans presque tous les cas, ces rôles de support des FFI s'additionnent à leurs tâches régulières de production.

Les FFI interviennent aussi dans des formations plus structurées qui requièrent davantage d'organisation. Ce sont par exemple des midis-conférences, des formations sur le logiciel de l'entreprise ou encore sur la problématique de l'accessibilité en informatique. Dans le cadre de ces activités plus structurées, les FFI s'occupent souvent de son organisation, mais cette responsabilité peut échoir au RF ou au supérieur immédiat du FFI.

Un autre rôle partagé par la majorité des FFI rencontrés est la conception de documents internes. Ainsi, les FFI ayant contribué à l'élaboration des référentiels de compétences ont aussi conçu une partie de la documentation qui soutient le référentiel. Plus généralement, de nombreux FFI contribuent aux différentes variations du Wiki interne des entreprises.

Finalement, les entreprises qui font de la formation à la clientèle ont des formateurs internes qui conçoivent les formations en fonction des besoins des clients. Une fois conçue, cette documentation est alors utilisée à l'interne.

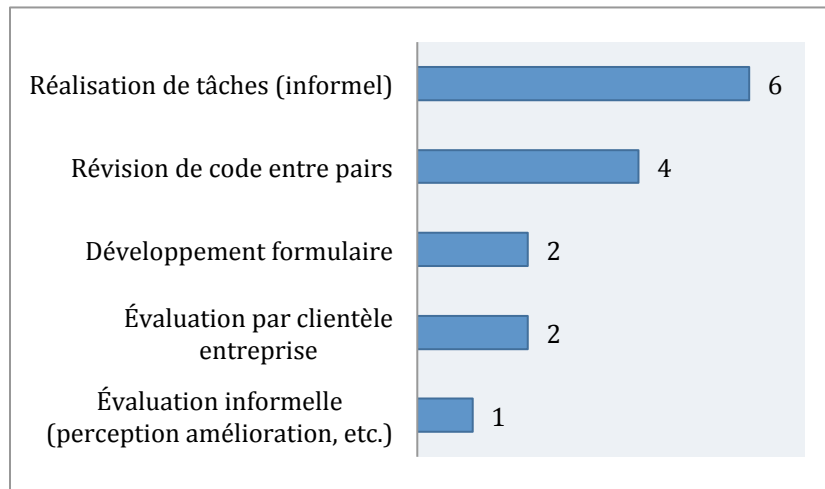


**Figure 17 – Rôles des FFI dans l'activité de formation (TIC)**

### ***Évaluation de la formation***

Les FFI ont des rôles relativement secondaires à jouer dans l'évaluation, qui, rappelons-le, est peu organisée dans les entreprises visitées. Le principal « outil » d'évaluation reste ainsi l'observation (non structurée) et la perception. Les FFI peuvent ainsi constater que la

personne formée est capable d'accomplir les tâches requises. C'est cette capacité à répondre aux attentes qui permet au FFI de voir que les compétences ont été acquises ou non.



**Figure 18 – Rôles des FFI dans l'évaluation de la formation (TIC)**

Dans deux entreprises toutefois, les FFI ont contribué à la conception d'un formulaire d'évaluation interne et dans deux autres encore, les FFI ont conçu les formulaires d'évaluation de la formation par la clientèle.

Les rôles des formatrices et formateurs internes dans les trois étapes de l'ingénierie de formation, que ces personnes ont mentionnés lors des entretiens, sont résumés dans le tableau suivant.

**Tableau XI – Fonctions, responsabilités et implication FFI-TIC / ingénierie de formation**

	Planification			Activité					Évaluation					
	Contribution à référentiel	Relève les besoins	Propose des activités	Mentorat, coaching, parrainage	Organisation activités	Définir et choisir du contenu	Conception et documentation interne	Animation activités (forme)	Conception et formation client	Développement formulaire	Revision de code entre pairs	Évaluation informelle (amélioration, etc.)	Réalisation de tâches (informel)	Évaluation par clientèle entreprise
TIC-P1				✓	✓	✓	✓	✓						
TIC-P2			✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
TIC-P3			✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
TIC-P4	✓			✓	✓	✓	✓	✓						
TIC-P5	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓					✓	
TIC-M1	✓			✓	✓	✓	✓	✓					✓	
TIC-M2		✓		✓	✓	✓	✓	✓					✓	
TIC-M3		✓		✓	✓	✓	✓	✓					✓	
TIC-M4				✓	✓	✓	✓	✓					✓	
TIC-M5				✓	✓	✓	✓	✓					✓	
TIC-M6				✓	✓	✓	✓	✓					✓	
TIC-M7				✓	✓	✓	✓	✓					✓	
TIC-M8			✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
TIC-G1														
TIC-G2														
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

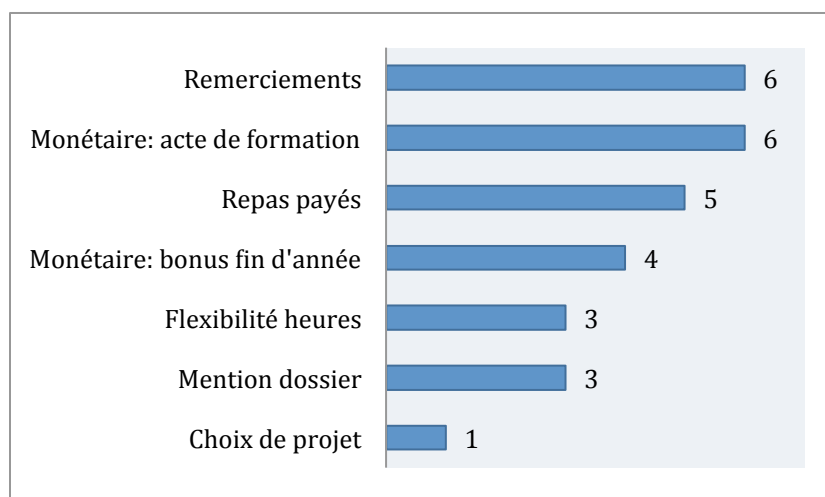
✓ Pratiques présentes

Note Ce tableau tient aussi compte de propos tenus concernant les formateurs internes, ils n'ont pas nécessairement été rencontrés

### 3.4.3 Reconnaissance du travail des FFI

La reconnaissance du travail de formateur interne dans les entreprises des TIC demeure assez informelle. Comme il a été déjà maintes fois mentionné, aucun FFI n'occupe un poste entièrement dédié à la formation interne. De telles responsabilités s'intègrent plutôt à leur travail régulier.

La figure suivante représente les différentes formes de reconnaissance qui sont ressorties au cours des entrevues. La figure doit être interprétée avec précaution, car elle se fonde sur les propos tenus par les RF et les FFI. Autrement dit, il se peut que la pratique n'ait pas été mentionnée en entrevue, mais qu'elle soit bel et bien utilisée dans l'entreprise. À titre d'exemple, il y a de fortes chances pour que le remerciement pour le travail de formation interne effectué soit plus répandu que ne le laisse croire la figure.



**Figure 19 – Reconnaissance du travail des FFI par les entreprises (TIC)**

Si plusieurs entreprises prennent le temps de remercier les FFI pour le travail qu'ils accomplissent, les FFI sont nombreux à dire qu'il n'y a pas de véritable reconnaissance pour le travail effectué.

Lorsque cette reconnaissance est davantage développée, elle prend différentes formes. Ainsi, lorsque la formation est structurée, la plupart des FFI disent être rémunérés. Cela peut inclure l'heure de présentation durant un midi-conférence, le temps passé à former les collègues sur le logiciel de l'entreprise ou sur des thématiques données. De façon non exclusive, il y a aussi des entreprises qui reconnaissent l'engagement des FFI dans les activités internes et qui offrent des bonus de salaire en fin d'année.

D'autres entreprises encore offrent plutôt une certaine flexibilité horaire à leurs FFI. Par exemple, une firme en consultation va se montrer compréhensive si un FFI ne fait pas toutes les heures annuelles normalement exigées de la part d'un employé. Dans une autre, les superviseurs allègent les tâches à la demande des FFI lorsque ces derniers préparent des formations ou parrainent de nouveaux employés.

Enfin, des compensations diverses sont offertes aux FFI. Les repas pourront leur être offerts. C'est systématiquement le cas dans les activités de type techno-lunch, mais aussi pour certaines autres activités. Trois entreprises s'assurent d'inscrire ces activités de formation dans le dossier de l'employé, ce qui influence l'évaluation annuelle. Un seul formateur a signalé que son travail de mentor lui permet d'avoir une certaine discrétion quant aux projets qui lui sont attribués. Ce formateur en profite pour sélectionner ceux qui l'intéressent le plus.

#### **3.4.4 Limites et obstacles relevés pour la formation interne et les FFI**

Des limites et des obstacles ont été relevés quant à l'offre de formation interne et au travail de formation des FFI.

Le plus important obstacle reste celui lié au maintien de la productivité. En effet, les formateurs internes n'ont que rarement des tâches allégées lorsqu'ils coachent, parrainent ou mettent à jour de la documentation. Bien que l'entreprise attende d'eux qu'ils réalisent de telles tâches, elle souhaite aussi qu'ils livrent les projets dans les délais exigés. Une façon de faire face à cet enjeu de temps est, par exemple pour les entreprises en consultation, de demander à ce que la formation soit faite en intermandat, c'est-à-dire lorsque les consultants ont terminé leur contrat et sont en attente de réaffectation. Du côté de l'édition des jeux, les FFI sont encouragés à mettre à jour leurs outils en début de projet.

De fait, un autre obstacle de taille, intimement lié au précédent, est le manque de temps. En effet, les FFI doivent prioriser la production sur la formation interne et ils sont souvent extrêmement occupés par leurs tâches principales. De la sorte, les FFI ne peuvent pas mettre autant de temps que désiré sur la formation interne, peu importe l'activité concernée.

Peu de RF et de FFI ont une formation de formateur. Sur les 26 personnes rencontrées, deux RF ont une formation en pédagogie ou en technopédagogie et une RF a commencé un baccalauréat en enseignement des mathématiques. Du côté des FFI, deux entreprises offrent une formation de formateur. Une autre développe une formation de formateur. Dans une quatrième entreprise, un formateur interne a suivi des formations de formateur dans le cadre d'emplois précédents, alors que l'autre formateur se fait coacher pour soutenir son rôle de mentor. Bref, très peu de RF et de FFI sont outillés pour former leurs collègues et cette lacune est relevée fréquemment : plusieurs souhaitent suivre une brève formation en andragogie afin d'améliorer leurs modes d'intervention.

Trois entreprises en consultation, identifient aussi la dispersion de la main-d'œuvre comme limite à la formation. En effet, celle-ci œuvre au sein de l'entreprise cliente, ce qui rend difficile l'instauration d'activités communes telles des midis-conférences ou autres activités de partage comme c'est le cas dans les entreprises où les employés travaillent dans un seul et même lieu.



### 3.5 Formation interne vs externe : avantages, inconvénients et conditions

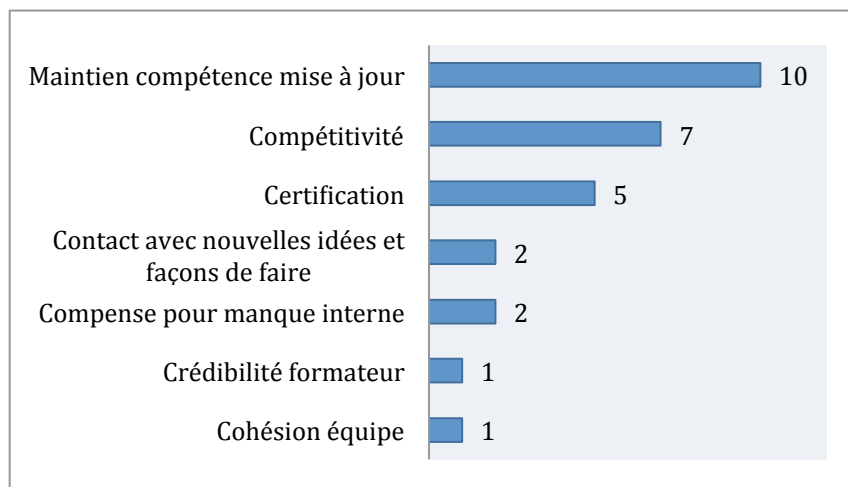
Pour les intervenants rencontrés, l'un des principaux avantages de la formation en général est qu'elle assure la pérennité de l'entreprise. L'industrie des technologies change vite et il faut se maintenir à jour pour demeurer compétitif. Pour y parvenir, les entreprises offrent de la formation interne et externe et les raisons qui sous-tendent le choix de l'un plutôt que l'autre sont variées. Certains apprentissages ne peuvent être faits qu'au sein de l'entreprise, ou, au contraire, sont facilités dans un contexte tout autre. De fait, les choix seront fortement marqués par les avantages et les inconvénients des formations.

#### 3.5.1 Formation externe : avantages et inconvénients

Dans le domaine des TIC, les formations externes sont de toutes sortes, comme des conférences, des ateliers ou des cours spécialisés. Selon le personnel concerné, ces formations sont d'ordre technologique, en lien avec la gestion ou avec le développement d'habiletés « humaines ».

Les deux principaux avantages de la formation externe sont reliés entre eux. Ils permettent la mise à jour des connaissances et des compétences, ce qui assure la compétitivité de l'entreprise à moyen et long terme.

La certification externe a deux autres avantages, surtout pour les firmes de consultation. Elles permettent de justifier le prix chargé par consultant, mais aussi de gagner des appels d'offres. En somme, ces certifications externes sont une reconnaissance en bonne et due forme qui conforte les clients quant aux compétences de l'entreprise.



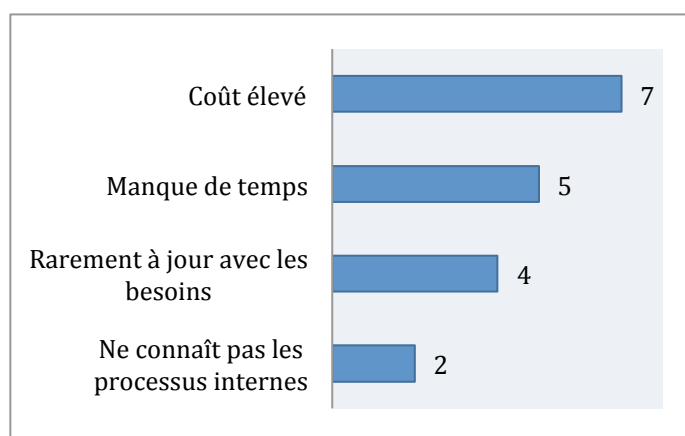
**Figure 20 – Avantages de la formation externe (TIC)**

Deux FFI ont souligné, au regard de la formation externe, qu'ils trouvent intéressant le fait d'être mis en contact avec de nouvelles idées et façons de faire. Cela permet aussi de

compléter ce qu'ils lisent sur les blogues et autres ressources : le contact humain est riche en apprentissages.

Seulement deux intervenants ont souligné que la formation externe compense un manque interne. Par ailleurs, un formateur interne, même bien connu dans l'entreprise, peut manquer de crédibilité pour donner certaines formations, si bien que le recours à un formateur externe permet de compenser cette limite. Une autre personne signale que les formations externes contribuent à la cohésion de l'équipe, alors que celle-ci se retrouve réunie dans un contexte différent du quotidien.

Malgré ces nombreux avantages, plusieurs inconvénients de la formation externe ont aussi été relevés. Elle est, notamment, assez coûteuse, puisqu'il faut additionner au prix de la formation le déplacement et les repas des employés ainsi que leurs salaires, étant donné qu'ils sont libérés. Par ailleurs, les entreprises manquent généralement de temps pour pouvoir envoyer leurs employés suivre des formations.



**Figure 21 – Inconvénients de la formation externe (TIC)**

Deux limites propres à la formation externe ont trait au fait qu'elle est déconnectée de la réalité de l'entreprise. D'une part, des intervenants dans quatre entreprises jugent que la formation est rarement à jour avec leurs besoins. Les organismes de formation sont le plus souvent en retard par rapport à l'industrie et les entreprises ne trouvent pas de formation qui les satisfasse. D'autre part, les formations externes ne sont pas ancrées dans les processus internes de l'entreprise. Ainsi, il peut être difficile d'arrimer la formation reçue aux réalités vécues au travail. Toutefois, sur ce point, un FFI souligne que c'est à la fois un avantage et un inconvénient, puisque cela permet de voir d'autres façons de faire et potentiellement de remettre en question certains processus internes.

### **3.5.2 Formation interne : avantages et inconvénients**

La formation interne a elle aussi différents avantages et inconvénients. Les avantages se rapportent en grande partie à la maîtrise des processus internes, qui ne pourraient pas en fait être explicités dans le contexte d'une formation à l'externe. Facilitant l'intégration des

nouveaux employés, ces derniers apprennent rapidement le fonctionnement de l'entreprise, ce qui les amène à répondre plus rapidement aux exigences de celle-ci.

De plus, autant pour un nouvel employé que pour un plus ancien, la formation interne assure une standardisation des pratiques. Ainsi, dans les entreprises où plusieurs équipes peuvent être amenées à travailler sur le même code, la standardisation du codage facilite les transferts de projet entre les équipes.

Tout aussi important pour les entreprises qui éditent un logiciel, la formation interne permet d'avoir des employés qui en maîtrisent les différentes fonctionnalités. Cet avantage varie selon les catégories d'employés. Par exemple, pour les employés d'un service à la clientèle, cela permet d'offrir un service de meilleure qualité tandis que, pour les formateurs à la clientèle, une bonne connaissance du logiciel contribue à améliorer les formations qu'ils dispensent. Du côté des vendeurs, ils se retrouvent également en bonne position pour présenter les produits qui correspondent le mieux aux demandes de clients potentiels.

L'acquisition et le maintien de compétences propres à l'informatique sont aussi relevés comme avantage de la formation interne, qui, de plus, est adaptée de plusieurs façons à l'entreprise : horaires adaptés, exemples issus de l'entreprise, utilisation de procédures existantes.

Quelques entreprises mentionnent que la formation interne permet de développer un esprit d'équipe favorable à la rétention de la main-d'œuvre, tout en étant beaucoup moins chère que la formation externe.



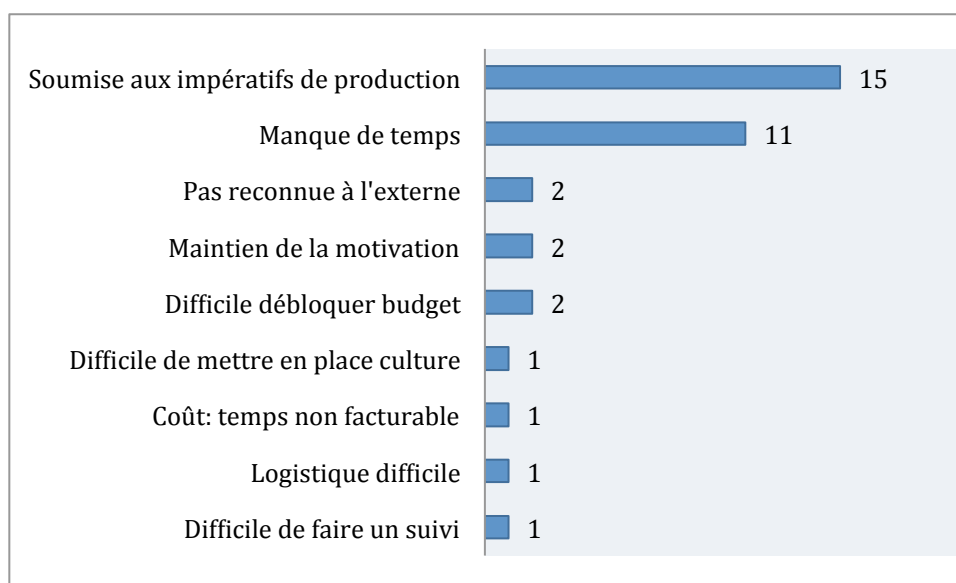
**Figure 22 – Avantages de la formation interne (TIC)**

Enfin, la formation interne contribue à la compétitivité de l'entreprise en assurant un certain niveau de compétences de la main-d'œuvre et elle compense pour un manque de formation externe ainsi que pour des difficultés de recrutement.

Malgré les nombreux avantages de la formation interne, plusieurs inconvénients sont relevés. Le principal, partagé par toutes les entreprises rencontrées, est qu'elle est soumise

aux impératifs de la production. Un FFI souligne qu'il doit interrompre à l'occasion ses formations internes, lorsque des collègues arrivent avec des dossiers à régler. Plusieurs FFI indiquent aussi que le travail de coaching et de parrainage s'ajoute à leurs autres tâches et qu'ils ne peuvent pas y consacrer autant de temps que désiré.

Ce premier frein à la formation interne influence ainsi le deuxième : le manque de temps. Aucun FFI n'est formateur interne à temps plein et peu d'entreprises leur libèrent du temps pour organiser des formations internes. De la sorte, il n'est pas toujours possible de planifier une formation et la fréquence de certaines activités est affectée par le manque de disponibilité des FFI.



**Figure 23 – Inconvénients de la formation interne (TIC)**

Deux intervenants soulignent qu'un inconvénient de la formation interne est qu'elle n'est pas reconnue à l'externe, car le plus souvent rien n'atteste de son contenu ou de sa réussite. Ainsi, le manque de temps et de reconnaissance affecte négativement la motivation à s'investir dans la formation interne. De plus, malgré le fait que les RF et les FFI affirment que la formation constitue un enjeu essentiel à leurs yeux, ce n'est pas toujours le cas de la direction. Dans deux entreprises de consultation, les RF soulignent qu'il est parfois difficile de faire débloquer des budgets pour orchestrer des activités de formation.

À ces inconvénients, s'en ajoutent d'autres, tels le coût lié à la formation, la logistique qui peut être difficile et le suivi des apprentissages réalisés.

Les inconvénients, tels que révélés par les personnes rencontrées, sont résumés dans la Figure 23.

### **3.5.3 Conditions favorisant le recours à la formation externe ou interne**

Plusieurs conditions vont favoriser le recours à la formation interne, ou, au contraire, à la formation externe.

La formation interne est privilégiée lorsqu'il s'agit d'apprendre des processus, des règles, des logiciels et toutes autres pratiques propres à l'entreprise. Cette formation tient compte des processus et procédures spécifiques à la firme et peut être en lien avec le maintien des compétences sur ses propres produits. Dans plusieurs cas, les connaissances et compétences internes à l'entreprise sont même à l'avant-garde de ce qui se donne comme formation à l'externe. Aussi, l'entreprise n'a-t-elle pas d'autres choix que de favoriser le développement des compétences à l'interne. Il s'agit également, pour plusieurs entreprises, d'un moyen de compenser la difficulté de trouver du personnel qualifié sur le marché du travail. En formant ses employés à l'interne, l'entreprise s'assure qu'ils ont les compétences qu'elle recherche. De plus, le partage d'informations entre employés, dans des temps structurés ou non, favorise non seulement le transfert des connaissances, mais aussi leur rétention.

Bref, la formation interne va être adoptée pour diverses raisons. La formation externe ne peut tout simplement pas, sur plusieurs points, assurer une formation qui convienne à l'entreprise. Au niveau de la formation externe, celle-ci sera davantage mobilisée lorsqu'il s'agit de former sur des compétences qui ne sont pas détenues à l'interne, ou lorsqu'une reconnaissance formelle est avantageuse pour l'entreprise (ex. certifications Microsoft).

## 4 LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE – PRODUITS LAITIERS

La formation constitue un enjeu clé dans le secteur de la transformation alimentaire, produits laitiers (TAL). En effet, toutes les entreprises sont soumises à des normes strictes d'hygiène et de salubrité ainsi que de santé et sécurité. Ainsi, les normes du Ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)<sup>22</sup>, ou d'autres encore comme le *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP)<sup>23</sup>, forcent les entreprises à offrir régulièrement des rappels de formation à leur main-d'œuvre. Par ailleurs, pour de nombreuses entreprises, la connaissance des procédures est essentielle pour maintenir la qualité et le goût du produit ainsi que pour assurer une meilleure gestion du risque. De la sorte, peu importe la taille de l'entreprise, elles ont toutes développé des outils qui facilitent la formation des employés. Presque tous les responsables de formation sont eux-mêmes appelés à être formatrices et formateurs internes. Toutefois, il existe une nette distinction dans les pratiques de formation selon la taille de l'entreprise : les plus grandes sont davantage structurées et ont même des formateurs à temps plein.

Ce chapitre débute par une présentation des entreprises rencontrées, puis décrit leurs pratiques de formation. Ensuite, les caractéristiques des FFI et des RF sont détaillées, ainsi que leurs rôles dans les trois étapes de l'ingénierie de formation. Finalement, les avantages et les inconvénients de recourir à des formations internes et externes sont relevés.

*Rappelons ici que les données présentées se basent sur les propos tenus par les personnes rencontrées que nous nommons « les intervenants ». Ainsi, seuls les sujets mentionnés en entrevue sont traités dans l'analyse. Par exemple, la Figure 38 indique que seulement 2 entreprises font signer des formulaires lorsque leurs employés ont eu des rappels sur la santé et salubrité. Or, il s'agit d'une pratique courante dans l'industrie et il est fort probable qu'une majorité des entreprises visitées aient adopté ce type de pratique.*

### 4.1.1 Description des entreprises

En tout, 13 entreprises ont été rencontrées. Elles sont réparties en trois secteurs d'activités : produits glacés, fabrication de fromage et produits laitiers (ex. yogourt, lait de consommation). Certaines TPE, PE et ME ont aussi un comptoir de vente pour leurs produits et, parfois, pour d'autres produits du terroir du Québec. Quelques-unes offrent également un service de restauration. Parmi les sept fromageries de la recherche, certaines fabriquent des produits artisanaux et d'autres produisent du fromage industriel.

<sup>22</sup> Les intervenants rencontrés signalent que l'ACIA est plus contraignante que le MAPAQ. Elle est obligatoire pour les entreprises qui vendent en dehors de la province du Québec.

<sup>23</sup> Le HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), ou système d'analyse des dangers – points critiques, est une méthode de maîtrise de sécurité alimentaire. L'HACCP est devenue une norme reconnue à l'international et est exigeante. Elle est demandée par de nombreux clients des entreprises rencontrées, même si leurs produits ne dépassent pas les frontières canadiennes.

Quatre entreprises sont des coopératives et seules les deux grandes entreprises sont syndiquées. Les syndicats, tout en collaborant à la formation, ne sont cependant pas des joueurs clés dans l'organisation de la formation interne. Aucune entreprise n'est détenue par une entreprise étrangère. Le tableau suivant présente la répartition des entreprises de la TAL.

**Tableau XII – Répartition des entreprises de la TAL selon la taille et le secteur d'activité**

	<b>Produits laitiers</b>	<b>Produits glacés</b>	<b>Fabrication fromage</b>	<i>Total</i>
<b>TPE: 1-19</b>	1		4	5
<b>PE: 20-49</b>	1	2	1	4
<b>ME: 50-199</b>	1		1	2
<b>GE: 200 et +</b>	1		1	2
<i>Total</i>	4	2	7	13

Plus de la moitié des entreprises rencontrées se situent dans un milieu urbain, trois en milieu rural et deux en milieu semi-rural. Le milieu urbain est caractérisé par des villes de taille supérieure à 50 000 personnes, le semi-rural, par la proximité de villes avoisinant les 10 000 personnes et le rural, par une ville ne dépassant pas les 5 000 habitants.

La majorité des entreprises vend sur le marché québécois ou canadien. Néanmoins, deux entreprises offrent également leurs produits aux États-Unis.

Les entreprises les plus jeunes ont été fondées dans les dix dernières années, alors que la plus ancienne dépasse les 70 ans d'existence. Dans l'ensemble, les entreprises sont présentes au Québec depuis plus de 20 ans. Plusieurs d'entre elles affirment être en pleine croissance.

Les RF rencontrés signalent qu'il est difficile de trouver une main-d'œuvre formée dans le domaine de la transformation alimentaire. Ainsi, la formation de la main-d'œuvre constitue un enjeu clé pour toutes les entreprises visitées. Cela les amène à avoir une certaine structuration de la formation afin de s'assurer que la main-d'œuvre possède les compétences nécessaires dans l'industrie de l'alimentaire. De la sorte, la formation interne est présente dans toutes les entreprises, malgré le fait que seulement cinq entreprises sont soumises à la Loi du 1%. S'il a été plus difficile d'obtenir les informations sur l'investissement en formation, un bon nombre d'intervenants jugent que leur entreprise injecte au moins 1% de la masse salariale en formation. Celles qui ont des chiffres plus précis, notamment les grandes, dépensent entre 3% et 6% en formation selon les années.

**Tableau XIII – Description des entreprises de la TAL :  
localisation, clientèle, âge et croissance**

	Localisation	Clientèle	Âge entreprise	Forte croissance
TAL-TP1	Rural	Québec	6-10	✓
TAL-TP2	Semi-rural	Québec	6-10	
TAL-TP3	Rural	Canada/USA	10-15	
TAL-TP4	Semi-rural	Québec	66-70	✓
TAL-TP5	Rural	Québec	6-10	✓
TAL-P1	Urbain	Québec	31-35	✓
TAL-P2	Urbain	Canada	61-65	
TAL-P3	Urbain	Canada	26-30	
TAL-P4	Urbain	Canada	6-10	✓
TAL-M1	Urbain	Québec	61-65	✓
TAL-M2	Urbain	Canada/USA	16-20	
TAL-G1	Urbain	Canada	36-40	✓
TAL-G2	Urbain	Canada	71-75	

En ce qui concerne la structuration de la formation, le respect des normes et des certifications cadre l’essentiel de la formation interne. De plus, les guides de production (livre de bord, carnet de production, etc.) sont des outils utilisés par presque toutes les entreprises. Plusieurs d’entre elles, généralement de plus grande taille, ont également un référentiel de compétences ou une grille de suivi de la formation et elles procèdent à une évaluation annuelle des employés. Une entreprise se démarque par le fait que le référentiel de compétences, en construction au moment de l’entrevue, doit servir à la formation d’un représentant de vente et non à la formation de personnel à la production.

Toutes les entreprises utilisent la formule du jumelage, c’est-à-dire qu’un employé (ou le RF) est responsable de former une autre personne sur le poste de travail, mais seulement six d’entre elles utilisent un titre plus formel pour décrire cette responsabilité. Il peut s’agir de parrain ou de compagnon. Pour une entreprise, il s’agit d’un compagnon formant un collègue dans le cadre d’une formation alternée études-travail en collaboration avec l’Institut de technologie agroalimentaire (ITA)<sup>24</sup>. Cette catégorie de formateur peut s’appuyer sur des outils développés spécifiquement à cet égard. Dans le tableau ci-dessous, cette reconnaissance est indiquée dans la colonne « jumelage organisé. »

<sup>24</sup> L’Institut de technologie agroalimentaire offre des formations de niveau collégial (DEC, AEC) et secondaire (ASP, DEP) spécialisées en agroalimentaire.



**Tableau XIV – Formation dans les entreprises de la TAL**

	Gestionnaire RH	Responsable formation	Soumis à Loi 1%	1% ou + en formation	Structuration de la formation				
					Fondée sur évaluation annuelle ou appréciation rendement	Référentiel compétence / suivi formation	Référentiel production (ex. guide, livre de bord)	Jumelage organisé (ex. compagnon)	Impératif normes, certifications
TAL-TP1							✓		✓
TAL-TP2									✓
TAL-TP3				✓			✓		✓
TAL-TP4						☑		✓	✓
TAL-TP5							✓		✓
TAL-P1				✓	✓		✓	✓	✓
TAL-P2	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
TAL-P3				✓		✓	✓		✓
TAL-P4					✓	✓	✓		✓
TAL-M1			✓	⊖	✓		✓	✓	✓
TAL-M2			✓	⊖		✓	✓	✓	✓
TAL-G1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TAL-G2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

⊖ Information non disponible au moment de l'entrevue

☑ En cours de conception

#### 4.1.2 Enjeux de main-d'œuvre et impact sur la formation

L'industrie de la transformation alimentaire, produits laitiers, fait face à de nombreux enjeux qui ont un impact direct sur la formation en entreprise. Ces enjeux portent sur la qualification de la main-d'œuvre et sur les normes et certifications à respecter. Par ailleurs, il y a un lien évident entre la taille de l'entreprise et la structuration de la formation dans le secteur de la TAL.

Au niveau de la main-d'œuvre, plusieurs intervenants signalent qu'il est difficile de trouver une main-d'œuvre formée dans le domaine de la transformation alimentaire. D'une part, les cohortes de finissants des écoles spécialisées sont petites et ne suffisent pas à combler les besoins en main-d'œuvre de l'ensemble de l'industrie de la transformation alimentaire. D'autre part, plusieurs intervenants soulignent que la formation offerte dans les écoles n'est pas adaptée ou adéquate par rapport à leurs propres besoins de production.

En raison de cette difficulté, les entreprises structurent la formation interne pour développer les qualifications de leur main-d'œuvre. De fait, toutes les entreprises ont une personne qui, sans que ce soit son titre officiel, est responsable de la formation. La formation au poste de travail se fait dans toutes les entreprises. Les moyennes et les grandes entreprises sont davantage organisées, mais les plus petites ont divers outils à leur disposition.

Ce problème de main-d'œuvre ne se limite pas à la formation en transformation alimentaire. En effet, plusieurs entreprises cherchent une main-d'œuvre ayant une formation de base en science acquise au secondaire, voire au collégial. Ce critère rend le recrutement encore plus difficile, mais, pour les personnes rencontrées, posséder ces connaissances de base facilite énormément la compréhension des procédés et processus liés

à la transformation alimentaire. Certains intervenants, notamment dans une GE et une TPE, constatent qu'avec l'imposition de tels critères, les nouveaux employés comprennent avec aisance les concepts de chimie et de physique. D'autres entreprises, qui embauchent à temps partiel des étudiants du collégial ou du secondaire, considèrent que cette main-d'œuvre a davantage de facilité à apprendre que ceux sans formation en sciences. Il reste que la possession de diplôme d'études secondaires ou collégiales n'est pas systématiquement requise, particulièrement dans les lieux où le recrutement est difficile ou lorsque la main-d'œuvre locale possède de faibles niveaux de formation de base.

Comme cela a déjà été souligné, les normes et certifications contraignent les entreprises, qui sont respectueuses des exigences fixées. En plus de celles du MAPAQ et du gouvernement du Canada, d'autres normes encore peuvent être exigées de la clientèle, comme la norme HACCP ou la GFSI (*Global Food Safety Initiative*). Ces différentes normes exigent des formations régulières, particulièrement mais pas exclusivement, en matière d'hygiène et de salubrité.

Bref, alors que l'organisation de la formation varie beaucoup selon la taille de l'entreprise, toutes sont amenées à former leur main-d'œuvre. L'organisation générale de la formation est décrite dans la prochaine section, puis les rôles des RF et des RFI seront abordés.

## **4.2 Description de la formation interne en entreprise**

L'objectif commun de toutes les formations internes données aux employés des entreprises de la TAL consiste à s'assurer que ces personnes sont aptes à suivre les procédures fixées. Cela concerne les règles de santé et salubrité, mais aussi les processus à suivre lorsque vient le temps de fabriquer un produit, de l'emballer ou de le vendre. Il existe également de nombreuses similitudes entre la formation d'un nouvel employé et celle d'un employé régulier<sup>25</sup>. La principale stratégie de formation demeure le jumelage entre une personne expérimentée et une autre qui l'est moins.

Une seule entreprise signale avoir des stagiaires. Ce sont des Français qui suivent une formation de fromager et qui viennent passer quelques mois dans l'entreprise durant la période estivale. Le RF apprécie particulièrement les stagiaires qui lui permettent non seulement d'alléger ses propres tâches, mais aussi d'apprendre à travers les discussions qu'il a avec eux.

### **4.2.1 Formation interne en fonction du public cible**

Deux publics cibles bénéficient d'activités de formation interne : les nouveaux employés et les employés réguliers. Le tableau suivant décrit les différentes formations offertes, notamment celles concernant les deux groupes d'employés, soit celle relative aux normes et celle sur le poste de travail.

---

<sup>25</sup> Un employé régulier est une ou un employé qui est chez l'employeur depuis au moins un an à temps plein. Ce terme sert avant tout à les distinguer des employés fraîchement arrivés dans l'entreprise.

**Tableau XV – Public cible et types de formation interne dans la TAL**

	Intégration nouveaux						Employés réguliers					
	Formation accueil	Compagnon attitré	Formation aux normes	Formation sur le poste de travail	Formation structurée (divers)	Formation sur le poste de travail	Formation aux normes	Coaching, supervision	Compagnon attitré	Rencontres	Consultant - formation interne	R&D outil formation
TAL-TP1			✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓
TAL-TP2			✓	✓		✓	✓				✓	✓
TAL-TP3	✓		✓	✓		✓	✓				✓	✓
TAL-TP4	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		
TAL-TP5	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
TAL-P1	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		
TAL-P2	✓		✓	✓	✓	✓	✓					
TAL-P3	✓		✓	✓	✓	✓	✓					
TAL-P4			✓	✓		✓	✓	✓				
TAL-M1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
TAL-M2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
TAL-G1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
TAL-G2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
<b>Total</b>	10	6	13	13	6	13	13	8	5	4		4

Légende: ✓ Pratique présente

### **Nouveaux employés**

Les nouveaux employés vont tous suivre des formations qui leur fournissent les outils nécessaires pour être en mesure de répondre aux exigences de qualité et de production.

De la sorte, toutes les entreprises offrent une formation aux normes à respecter dans l'industrie alimentaire et toutes font également de la formation sur le poste de travail à l'aide d'un employé plus expérimenté, qui peut être le RF. Toutefois, bien que le jumelage entre employés soit répandu dans toutes les entreprises, seulement six d'entre elles ont une pratique plus officialisée. La structuration de cette formation au poste de travail va croissant avec la taille de l'entreprise : de très structurée dans les grandes, elle devient plutôt informelle dans les plus petites. Dans tous les cas, toutefois, il existe des documents internes pour assurer la formation de l'employé.

La formation d'accueil consiste surtout en une rencontre mettant en relief l'historique de l'entreprise et la présentation de ce qui est considéré comme étant les bonnes pratiques. Les deux grandes entreprises se distinguent par une combinaison d'activités sur et hors poste de travail dont la compréhension est confirmée à l'aide de questionnaires. Certaines moyennes et petites entreprises offrent aussi une formation d'accueil comprenant plusieurs étapes. Les trois entreprises qui n'offrent pas de formation d'accueil ont en fait une très forte stabilité de leur main-d'œuvre et n'ont pas eu à embaucher récemment.

### ***Employés réguliers***

Les employés réguliers reçoivent aussi de nombreuses formations. Tous doivent suivre des rappels au respect des différentes normes d'hygiène et de salubrité, ce qui est d'autant plus important pour les entreprises certifiées sans allergènes.

Les entreprises offrent des formations sur le poste de travail, essentiellement lors du transfert d'un employé sur un nouveau poste de production. Dans le cas des petites fromageries, cette formation permet au fromager de parfaire les connaissances des employés qui apprennent à fabriquer des fromages plus complexes au fil du temps. Quelques entreprises vont attirer un compagnon à l'employé en apprentissage. Dans ce cas, il y a un processus plus formalisé et l'employé formateur peut s'appuyer sur divers documents qui ont été conçus à cet effet.

Des intervenants signalent l'utilisation du coaching et de la supervision selon une formule informelle. Ce coaching ne se rapporte pas à la production. Les conseils portent plutôt sur l'apprentissage de la vente, sur la motivation, sur la construction d'une formation interne, ou encore sur les stratégies à adopter pour la gestion d'une équipe.

Les employés réguliers suivent aussi des formations structurées, dépassant le cadre de la production. Six entreprises forment leur main-d'œuvre sur des sujets tels les fromages fins, le développement d'auditeurs internes, la formation de formateur ou la formation théorique en lien avec la production de l'entreprise.

Des rencontres fixées à intervalles réguliers avec les employés constituent aussi, pour quatre entreprises, un moment propice pour des activités de formation. Ces rencontres permettent d'informer les employés, mais aussi de les mobiliser pour faire ressortir les difficultés rencontrées et les stratégies envisageables pour y faire face. En somme, il s'agit d'un moment d'échange propice aux transferts de connaissances.

Finalement, trois très petites entreprises soulignent que la recherche et le développement (R&D) sur les fromages, caractérisés par des approches essais et erreurs, constituent pour elles un excellent outil de formation. La R&D permet à l'équipe de tester de nouveaux types de fromage et suscite des échanges sur les réactions observées.

#### **4.2.2 Structure de la formation interne**

Toutes les entreprises de la TAL offrent des activités de formation interne mais avec un degré de structuration assez variable. Les formations au respect des normes et sur le poste de travail sont proposées dans toutes les entreprises et elles répondent à des impératifs de santé des consommateurs et de capacité de produire selon les procédures. Autrement dit, la maîtrise d'une bonne méthode de travail est extrêmement importante. Ainsi, la formation est tout aussi organisée pour les nouveaux employés que pour les employés réguliers.

Ce qui est assez frappant dans l'industrie de la TAL, c'est que la progression dans la structuration des pratiques de formation est intimement liée à la taille de l'entreprise. Ainsi,

comme l'illustre le Tableau XIV (page 65), presque toutes les entreprises ont mentionné avoir un outil qui les aide dans la production : guide, carnet, livre de bord. Ces outils servent de base à la production, mais aussi à la formation, l'employé formé et le formateur s'y référant afin de s'assurer que les connaissances sur les procédures sont transmises et respectées. Ces documents constituent la première étape dans l'organisation de la formation.

Par la suite, afin de garder un contrôle sur les formations suivies par leurs employés, les entreprises qui grossissent développent des référentiels de compétences et/ou des outils de planification de la formation. Cela leur permet de garantir, lors des audits, que les employés ont reçu les formations requises au moment exigé. Puis, lorsque les entreprises dépassent les 50 employés, l'étude met en évidence qu'il y a une certaine officialisation des rôles des employés formateurs ; ces derniers bénéficient de formation de formateurs et sont reconnus pour leur travail de compagnonnage.

Dans toutes les entreprises, la formation à la tâche est dépendante de la production et les formateurs doivent s'adapter lorsqu'ils forment. Ainsi, diverses stratégies ont été mises en place pour pouvoir former. Par exemple, des entreprises vont favoriser la formation, surtout celle des nouveaux, en dehors des périodes de pointe. D'autres n'ont tout simplement pas le choix de former de nouveaux employés, ou des contractuels, en pleine période de pointe. Elles placent alors les contractuels aux postes les plus faciles à maîtriser de façon à ne pas nuire à la production. Pour des entreprises ayant plusieurs lignes de produits, la formation s'étale sur une longue durée, le temps que l'apprenant prenne connaissance de tous les produits fabriqués. C'est le cas dans sept des entreprises rencontrées. Finalement, certaines entreprises ont une production assez stable et limitée à quelques produits et ne sont pas confrontées à telles contraintes de formation. Néanmoins, une fois par année, l'une d'elles arrête la production et orchestre une formation intensive d'une journée sur la santé et sécurité.

Les plus petites fromageries ont toutes recours à un consultant pour les aider dans leur production. Tous de nationalité française, ces consultants, bien qu'externes, ont un rôle de formateur interne à travers les discussions qu'ils ont avec les propriétaires-fromagers sur les problèmes de production et les types de fromage.

Bref, la formation se fait dans toutes les entreprises de la TAL, même si elle prend des formes diverses. Le jumelage plus ou moins formel à la production prédomine et cette formation, dans tous les cas, se fait d'un à un. Par ailleurs, les employés suivent tous une formation en dehors de la production dans une perspective de rappels quant aux bonnes pratiques dans l'industrie alimentaire.

### **4.3 Caractéristiques des RF et des FFI**

Un total de 24 personnes ont été rencontrées (17 RF, 6 FFI et 1 contrôleur financier). Bien qu'aucun RF n'ait comme tâche unique la formation, celle-ci occupe une place très importante dans leurs tâches. Par ailleurs, nombre d'entre eux ont aussi un rôle de

formatrice et de formateur interne. Du côté des FFI, cinq étaient considérés officiellement comme des formateurs internes, et un était un superviseur de production.

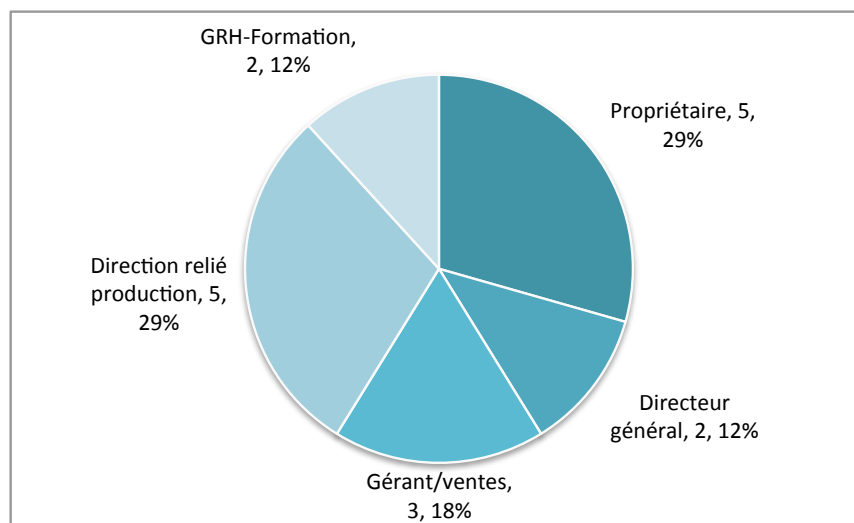
Le Tableau XVI présente la répartition des RF et des FFI par secteur d'activité et taille de l'entreprise.

**Tableau XVI – Répartition des RF et des FFI selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise en TAL**

		Produits fermentés	Produits glacés	Fromage	Lait consommation	Total
RF	TPE			4	1	5
	PE		4	1	1	6
	ME	1		2		3
	GE	2		1		3
	Total RF	3	4	8	2	17
FFI	TPE					
	PE					
	ME	1				1
	GE	4		1		5
	Total FFI	5		1		6

#### 4.3.1 Responsable de la formation

La majorité des personnes rencontrées dans la TAL sont des responsables de formation. Ces 17 personnes, comprenant 4 femmes et 13 hommes, s'occupent de diverses activités dans l'entreprise. Seuls deux d'entre elles sont rattachées au département des ressources humaines en grande entreprise alors que la majorité des autres occupent un poste en lien avec la production.

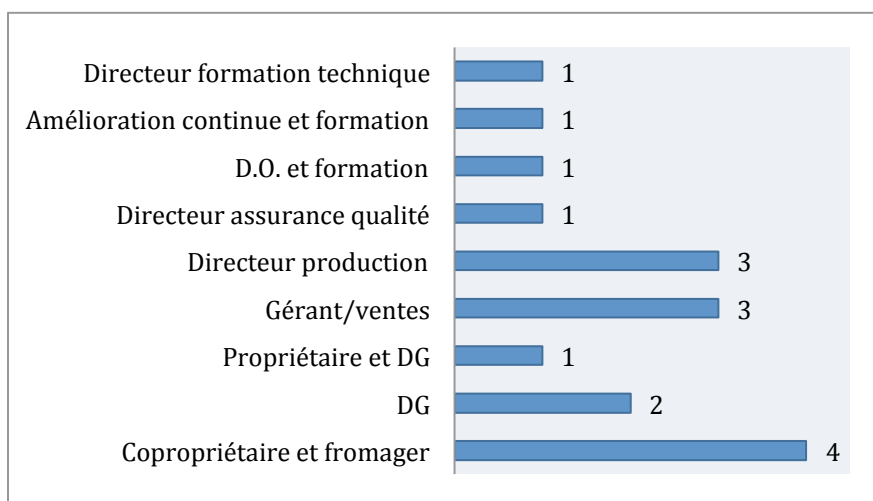


**Figure 24 – Répartition des RF selon le poste occupé (TAL)**

Dans tous les cas, la formation est jugée essentielle et ils sont nombreux à avoir un rôle à jouer dans l'organisation et l'offre de formation dans leur entreprise. Sur les 17 RF, une bonne dizaine dispense de la formation. Qui plus est, certains sont même les principaux, voire les seuls, formateurs lorsque l'entreprise est petite.

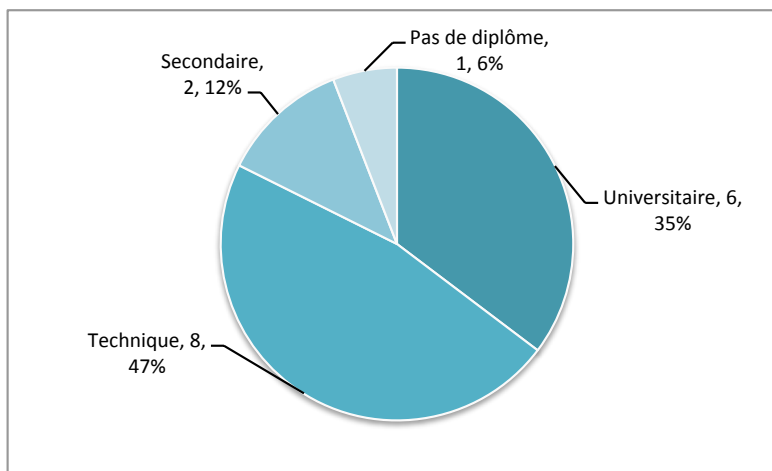
La Figure 24 illustre la répartition des personnes interviewées classées comme RF en fonction des postes occupés.

Il est intéressant ici de décomposer davantage les fonctions des RF afin d'obtenir une image mieux détaillée des nombreux rôles que jouent les responsables de formation dans l'industrie alimentaire. Ces rôles sont intimement liés à la taille de l'entreprise, car les propriétaires, les directeurs généraux (DG) et les fromagers sont dans les TPE et les PE. Les gérants se retrouvent plutôt dans les moyennes et les petites entreprises, alors que les responsables de qualité et de production œuvrent dans une moyenne ou une grande entreprise. Finalement, un seul RF, en charge du développement organisationnel (D.O.) et formation, est employé dans le département de gestion des ressources humaines d'une grande entreprise.



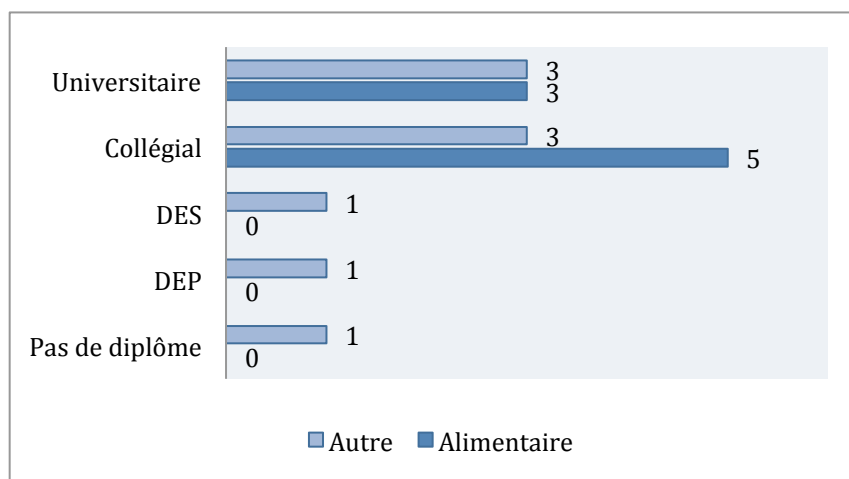
**Figure 25 – Détail des postes occupés par les RF dans la TAL**

Les RF ont des parcours de formation initiale variés. Six ont une formation universitaire, huit une formation de niveau collégial, deux ont leur DES et un n'a pas terminé ses études secondaires (voir la Figure 26).



**Figure 26 – Répartition des RF selon leur formation initiale dans la TAL**

Une analyse des cursus de formation des RF permet de constater qu’un peu plus de la moitié d’entre eux n’était pas destinée *a priori* à poursuivre une carrière dans l’industrie alimentaire. En effet, si huit d’entre eux ont une formation initiale dans un domaine de l’alimentaire, que ce soit une formation de l’Institut de transformation agroalimentaire (ITA) ou le baccalauréat en science et technologie des aliments, neuf autres ont des formations diverses, dont des formations universitaires ayant un lien avec la gestion : économie, comptabilité, gestion des ressources humaines et MBA. La Figure 27 présente en détail les formations initiales des RF.



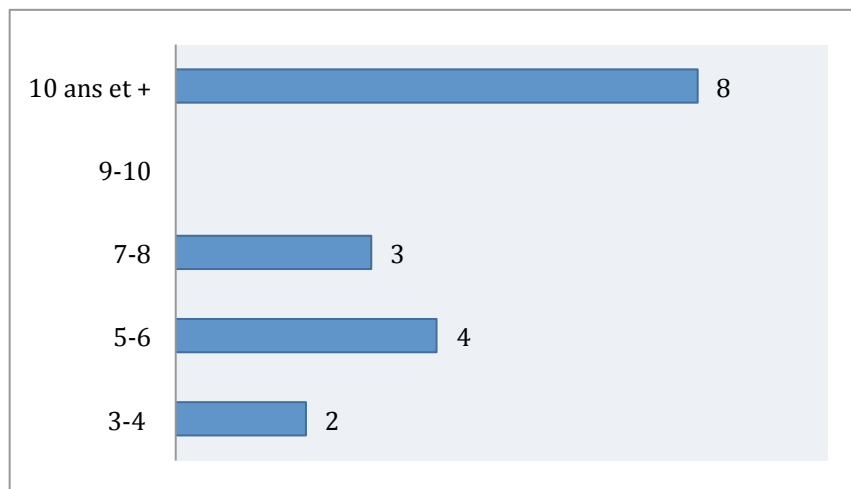
**Figure 27 – Répartition des RF en TAL selon leur niveau de formation initiale**

En plus de ces formations initiales, plusieurs ont suivi des formations d’appoint dans l’industrie alimentaire. Ceci est particulièrement le cas dans les petites fromageries, où les fromagers ont généralement suivi la formation en fromage donnée à l’ITA. Ils jugent toutefois cette formation insuffisante, si bien que plusieurs d’entre eux sont allés consolider leurs connaissances dans certaines régions en France. De fait, les fromagers restent à l’affût



des formations existantes, données par exemple par le Centre d'Expertise Fromagère du Québec, et collaborent beaucoup avec des consultants français. En somme, dans l'échantillon des RF, la formation continue occupe une place très importante.

Les RF avaient une certaine longévité dans l'entreprise, la vaste majorité ayant plus de cinq ans d'expérience. La figure suivante décrit le nombre d'années passées dans l'entreprise par les RF.



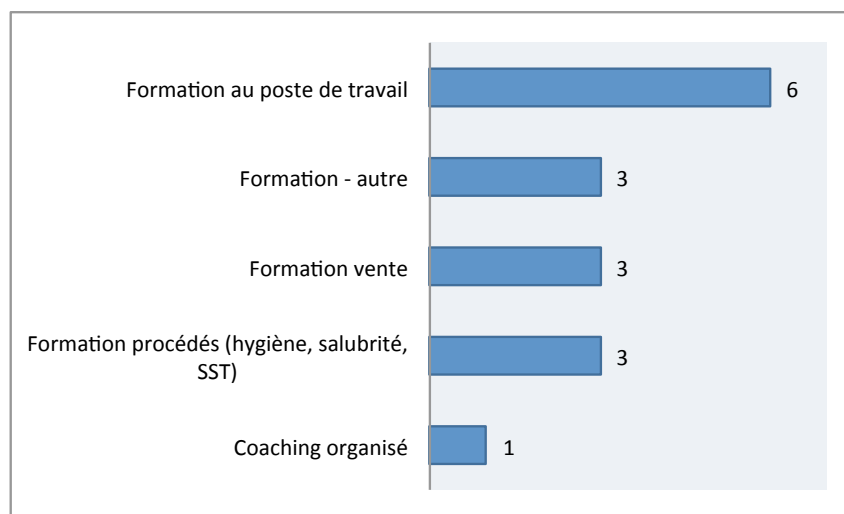
**Figure 28 – Répartition des RF en fonction du nombre d'années dans l'entreprise en TAL**

Même si des informations précises sur le nombre d'années d'expérience de travail des RF ne sont pas disponibles, l'étude permet cependant de dire que tous ont plus de dix ans d'expérience et que plusieurs dépassent les 20 ans. Les parcours demeurent cependant très variés. Un RF, par exemple, travaille dans la même entreprise depuis plus de dix ans, où il est entré comme embaumeur pour devenir par la suite gérant. En fait, six des 17 RF ont un parcours entièrement lié à l'industrie alimentaire. Ils y ont occupé divers postes tels fromager dans une grande entreprise, responsable de route de distribution d'aliments, responsable de la qualité et consultant dans l'industrie alimentaire. Plusieurs d'entre eux ont travaillé dans la boucherie, la chocolaterie ou encore dans différents types de produits laitiers, et signalent que les compétences qu'ils y ont développées sont facilement transférables d'un sous-secteur de l'industrie alimentaire à un autre.

Les dix autres RF ont des parcours qui ne sont pas liés strictement à l'industrie alimentaire. Ainsi, un dirigeant a travaillé dans l'électronique comme technicien puis comme représentant des ventes de matériel électronique, pour poursuivre dans la vente de produits alimentaires. Ce sont ses employeurs qui l'ont formé aux ventes. Plusieurs propriétaires de fromagerie sont, quant à eux, dans leur deuxième carrière. L'un d'eux effectue un retour à l'alimentaire, puisque diplômé dans ce domaine au début des années 80, et alors qu'il avait d'abord été employé dans une tout autre industrie. Un RF a, pour sa part, une longue expérience en service à la clientèle au sein d'installations sportives avant de devenir gérant des ventes. Un autre RF avec une formation en GRH a travaillé dans une grande entreprise

de télécommunications, qui l'a formé à devenir formateur de formateurs. Dernier exemple, un RF a de l'expérience en direction de diverses industries et a eu un coup de cœur pour une petite entreprise alimentaire dont il est devenu propriétaire.

En somme, les RF n'ont pas des parcours linéaires inscrits dans la seule industrie alimentaire. Plusieurs d'entre eux ont connu d'autres industries et d'autres employeurs. Ils sont arrivés dans la TAL par choix ou par hasard.



**Figure 29 – Formation interne donnée par les RF en TAL**

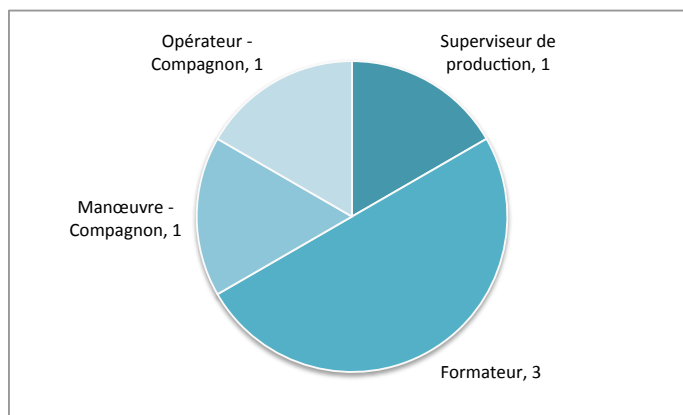
Les RF ont des rôles clés en formation interne. Leurs responsabilités principales se répartissent telles que décrites dans la figure ci-dessus. Celle-ci ne permet pas de distinguer les fonctions des RF selon la taille de l'entreprise. Or, les RF qui font de la formation sur le poste de travail sont dans des TPE et des PE. Par ailleurs, les RF qui forment sur l'hygiène et la salubrité sont plutôt dans les ME et les PE. Ils ont la responsabilité de la production et/ou de la qualité. Il en va de même pour la formation à la vente, qui se retrouve dans les PE et les ME. Finalement, c'est plutôt au niveau des grandes entreprises que la formation se fait en plusieurs étapes, avec une formation d'ordre plus théorique ou sur les compétences douces, formation qui s'accompagne de formation à la tâche donnée par des compagnons.

En ce qui concerne la formation-autre, elle est diverse. Un RF d'une grande entreprise forme notamment pour faciliter la gestion du changement tandis que deux autres le font sur les fromages fins. Une seule entreprise fait du coaching « organisé », c'est-à-dire que le coach, un RF, a structuré les étapes de coaching, avec des objectifs à atteindre et des rencontres régulières. En fait, de nombreux RF pratiquent une forme de coaching informel dans leur entreprise.

#### **4.3.2 Formatrices et formateurs internes**

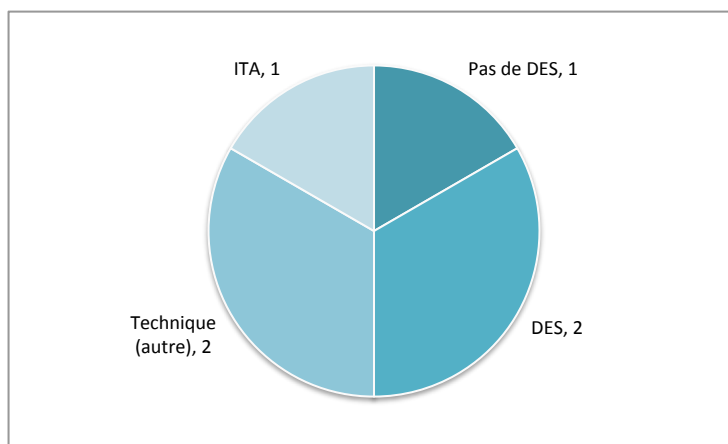
Il n'a été possible de rencontrer que six formateurs internes dans la TAL. Tous font partie d'une moyenne ou d'une grande entreprise. Sur les six formateurs internes rencontrés, trois

sont des femmes et trois, des hommes. Comme l'illustre le graphique suivant, trois sont reconnus comme formateur, deux comme compagnons et un est superviseur de production.



**Figure 30 – Répartition des FFI selon le poste occupé en TAL**

En fait, tous les FFI rencontrés ont un rôle reconnu en matière de formation. Les trois formateurs conçoivent les formations pour les employés de production, en plus de former leurs collègues sur des aspects plus techniques. La formation au poste de travail est laissée à des compagnons, qui demeurent actifs en production comme manœuvres ou comme opérateurs. La tâche du superviseur de production comprend explicitement une dimension reliée à la formation : c'est un prérequis pour obtenir ce poste.



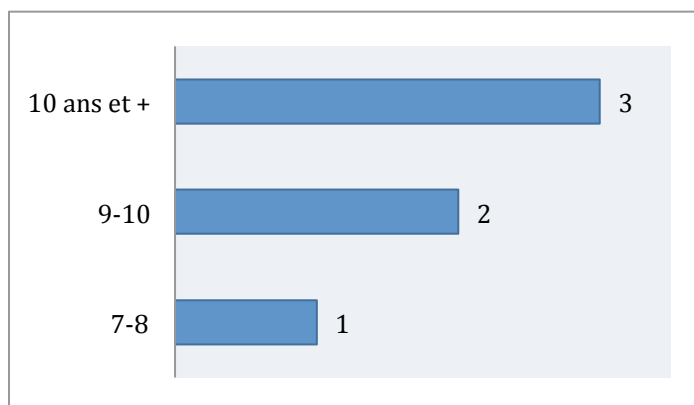
**Figure 31 – Répartition des FFI en TAL selon leur formation initiale**

Les FFI ont des parcours de formation initiale variés. Un seul s'est orienté dès le début dans l'industrie alimentaire, avec une formation à l'ITA. Un n'a pas de diplôme, deux ont un DES et les deux derniers, une formation de niveau collégial dans un domaine autre que celui de l'alimentation, comme l'illustre la Figure 31.

Au-delà de la formation initiale, tous les FFI ont suivi diverses formations à travers leur parcours professionnel, souvent payées par leurs employeurs. Ces formations sont diverses

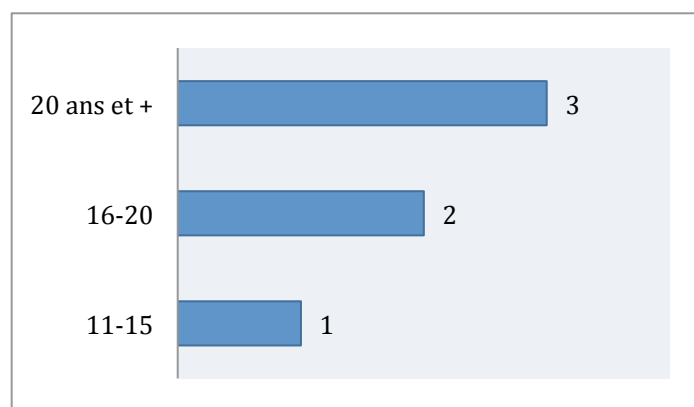
et se rapportent à la communication, à la gestion ou encore au travail lui-même. Tous ont suivi une formation de formateur, que ce soit dans leur entreprise actuelle, ou chez un employeur précédent.

Les FFI rencontrés sont auprès de leur employeur depuis de nombreuses années : ils ont de sept ans à plus de dix ans, voire 20 ans, d'expérience. C'est dire qu'ils possèdent une connaissance très forte des procédés internes de leur entreprise en transformation alimentaire.



**Figure 32 – Nombre d'années dans l'entreprise des FFI en TAL**

Les FFI ont une importante longévité dans l'entreprise, mais ils sont également sur le marché du travail depuis de nombreuses années. En effet, le plus « jeune » a entre 11 et 15 ans d'expérience professionnelle, alors que la majorité a plus de 16 ans d'expérience de travail.



**Figure 33 – Nombre d'années de travail des FFI en TAL**

Cette longue expérience n'est pas liée strictement à l'industrie de la TAL. Les FFI ont en fait des parcours expérientiels hétérogènes. Dans tous les cas, ils n'en sont pas à leur premier emploi. Un FFI a évolué dans plusieurs entreprises, toujours reliées à l'industrie alimentaire : fromage, café et chocolat. Un autre a connu plusieurs expériences qui ont pour

la plupart un lien avec l'alimentaire. Les quatre autres FFI ont des parcours moins linéaires. L'un a travaillé dans une banque, puis dans la production informatique et finalement chez son employeur actuel. Un autre a œuvré notamment dans l'industrie du commerce de détail, alors que son collègue a longtemps été dans l'hôtellerie. Le dernier, un compagnon, a été formé en Belgique pour former des employés au Québec dans une usine de produits informatiques.

Dans tous les cas, c'est l'expertise en production qui amène certaines personnes à devenir des FFI. Il s'agit en fait de la principale caractéristique du FFI idéal. L'intérêt à faire de la formation est aussi une dimension privilégiée dans de nombreuses entreprises. La capacité à vulgariser et à communiquer leurs compétences est aussi soulevée à plusieurs reprises. Parmi les autres caractéristiques souhaitables, l'autonomie, le leadership, la passion pour le travail et l'entreprise et une curiosité intellectuelle arrivent à égalité. L'entregent de même que l'ouverture d'esprit sont mentionnés. Les grandes entreprises, pour leur part, exigent de leurs concepteurs de formation une grande capacité de rédaction. Il ne s'agit pas ici des compagnons attirés à la production, mais des formateurs qui conçoivent les formations données dans ces entreprises. Finalement, le fait d'être calme et la crédibilité sont aussi appréciés. La crédibilité est entendue ici dans le sens où le formateur est reconnu comme expert par ses collègues de travail.



**Figure 34 – Caractéristiques idéales des FFI en TAL pour les entreprises (13 entreprises)**

À côté de ce portrait idéal, comment se perçoivent les personnes qui sont appelées à former dans l'entreprise? La Figure 35 illustre cette vision d'elles-mêmes. Considérant qu'il y a beaucoup de RF qui forment, et que peu de FFI ont été rencontrés, la compilation s'est faite auprès des 23 personnes rencontrées dans l'industrie.

Ce qui ressort en premier, tout comme dans le secteur des TIC, c'est l'expertise, peu importe la taille de l'entreprise. Les formateurs sont sélectionnés avant tout en fonction de celle-ci, mais aussi de leur intérêt à former d'autres personnes. Si ce choix se fait un peu

par défaut dans les plus petites entreprises, les RF et les FFI affirment néanmoins apprécier le fait de transférer leurs connaissances. La curiosité, le leadership et la passion sont trois autres caractéristiques que se donnent les intervenants.

Les RF et les FFI se perçoivent aussi comme étant autodidactes, ce qui ressort particulièrement dans les TPE et les PE. Les facilités à communiquer et à entrer en contact avec les gens sont deux qualités qui ressortent des entrevues. Quelques personnes mettent de l'avant leur patience, c'est-à-dire leur capacité à répéter au besoin et à prendre le temps d'écouter l'apprenant comme une compétence importante pour former. La capacité à faire du travail de haute qualité, davantage mis en évidence dans les grandes entreprises, est prise en compte lors de la sélection de formateurs internes, tout comme leur crédibilité auprès des collègues de travail. Finalement, trois intervenants soulignent leur forte capacité rédactionnelle pour écrire les guides et documents de formation. La figure qui suit résume les perceptions des intervenants quant à leurs compétences en formation.



**Figure 35 – Perception des RF et des FFI en TAL quant à leurs compétences en formation (23 répondants)**

Parmi les FFI qui n'ont pas été rencontrés, mais dont les intervenants nous ont parlé, un a un baccalauréat en sciences des aliments acquis dans son pays d'origine, un autre a une formation dans ce domaine, aussi de son pays d'origine. Certains ont un DES, d'autres non, ou encore possèdent une technique. Ils occupent des postes variés, tels technicien en aliment, chef de ligne, aide-gérant ou aide-fromager. Leur tâche principale n'est donc pas la formation, mais cela demeure une attente claire de leur employeur.

## 4.4 Rôles des RF et des FFI dans les étapes de l'ingénierie de formation

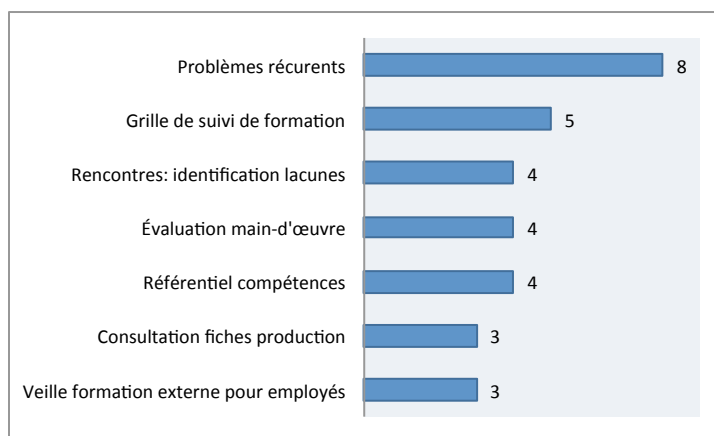
Les responsables de la formation et les formatrices et formateurs internes jouent des rôles variés au sein des trois étapes de l'ingénierie de formation (planification, formation et évaluation). Toutefois, ces rôles s'entremêlent, puisque de nombreux RF sont amenés à donner de la formation dans l'entreprise. Les pages suivantes présentent plus précisément les rôles des RF et des FFI dans l'ingénierie de formation.

### 4.4.1 Responsables de la formation et ingénierie de formation

Les RF ont des rôles à jouer dans chacune des étapes de l'ingénierie de formation, avec un accent plus important lors de la planification et de l'activité de formation.

#### *Planification de la formation*

Les RF mentionnent plusieurs responsabilités en ce qui a trait à la planification de la formation qui est étroitement liée aux exigences de l'industrie alimentaire. Ainsi, comme l'illustre la Figure 36, une source d'information importante en termes d'analyse des besoins est l'observation de problèmes récurrents qui peut, par exemple, consister en un écart par rapport aux normes. Cette observation demeure très informelle, mais elle va mener à l'organisation de rappel de formation individuelle ou de groupe. Quelques entreprises relatent que la grille de suivi de formation ainsi que le référentiel de compétences servent de base pour définir les formations à venir. Par exemple, pour les formations répétitives, la grille informe le RF sur les employés qui sont dus pour suivre une formation donnée.



**Figure 36 – Rôles des RF en TAL durant la planification de la formation**

Quatre entreprises, de toutes tailles, organisent des rencontres régulières avec leurs employés afin de détecter des besoins particuliers. Lors de ces rencontres, les employés informent le RF d'enjeux variés, par exemple des problèmes rencontrés au niveau du service à la clientèle, ou encore de la production d'un fromage de spécialité.

Pour quelques entreprises ayant mis ce système en place, l'évaluation annuelle de la main-d'œuvre constitue une autre source d'information. Trois RF font de la veille de formation externe pour les employés. Par exemple, dans une TPE, le RF prend le temps de s'informer des différentes formations existantes et, lorsqu'il en trouve une intéressante, il envoie ses employés se former. Ainsi, son gérant, qui est aussi responsable des réseaux sociaux, a suivi une formation sur le sujet.

Il reste qu'il y a une nette démarcation en fonction de la taille de l'entreprise : les grandes et les moyennes sont les plus structurées au regard de la planification de la formation. Ce sont ces entreprises qui ont des référentiels de compétence et des grilles de suivi de formation.

### ***Activité de formation***

La Figure 37 illustre le rôle important joué par les RF dans la formation, que ce soit pour concevoir des formations ou en donner. Leurs rôles sont toutefois plus ou moins formels.

Presque tous les RF conçoivent des documents de formation, particulièrement dans les TPE, PE et ME. Ces documents peuvent être, par exemple, les procédures à suivre pour la fabrication de fromage, ce qui devient par la suite l'outil de base pour former dans les fromageries. Les documents peuvent également compiler les étapes à suivre lors de la formation d'un nouvel employé et les FFI se fondent sur ces documents pour procéder.

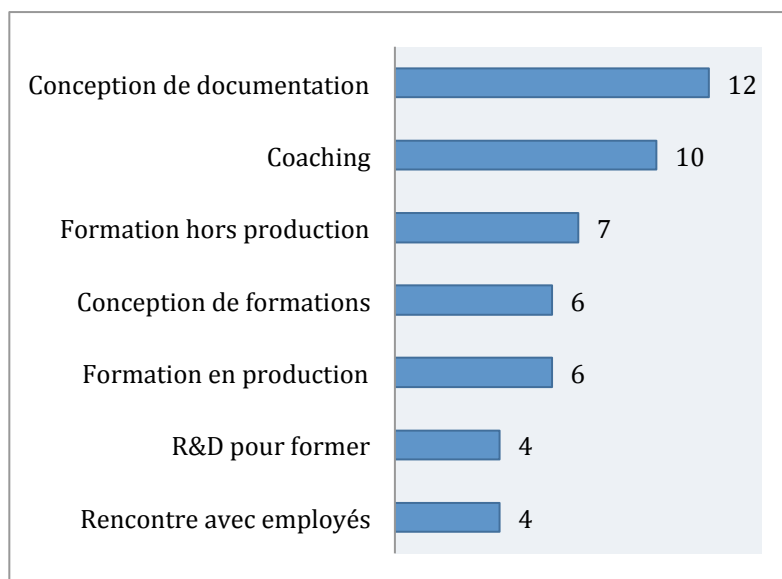
De très nombreux RF ont un rôle de coaching, bien que cela reste très peu organisé à l'exception d'une entreprise. Le coaching se rapporte au soutien dans la formation des FFI, dans le développement de documents par les FFI et plus généralement dans le développement des compétences de divers groupes d'employés. Le coaching plus organisé, comme cela a déjà été mentionné, est fait au sein d'une TPE par le RF qui forme un représentant des ventes.

Les formations sont données en production et hors production. En production, c'est surtout dans les TPE et les PE que le responsable de formation va jouer un rôle central de formateur. Dans ce cas, il peut être fromager ou maître glacier ; bref, ce sont souvent les sels experts dans des tâches précises. Hors production, la formation se concentre sur les normes de santé et salubrité, ainsi que sur le développement des compétences douces. Ces formations sont par ailleurs davantage données dans les GE et les ME.

Comme cela a déjà été souligné, les fromagers des TPE utilisent la recherche et le développement pour s'autoformer et former leurs employés. Cette R&D est considérée comme étant extrêmement formatrice, autant pour les RF que pour leurs employés.

Finalement, les rencontres avec les employés, déjà répertoriées dans l'étape de planification de la formation, constituent aussi des moments privilégiés pour former.





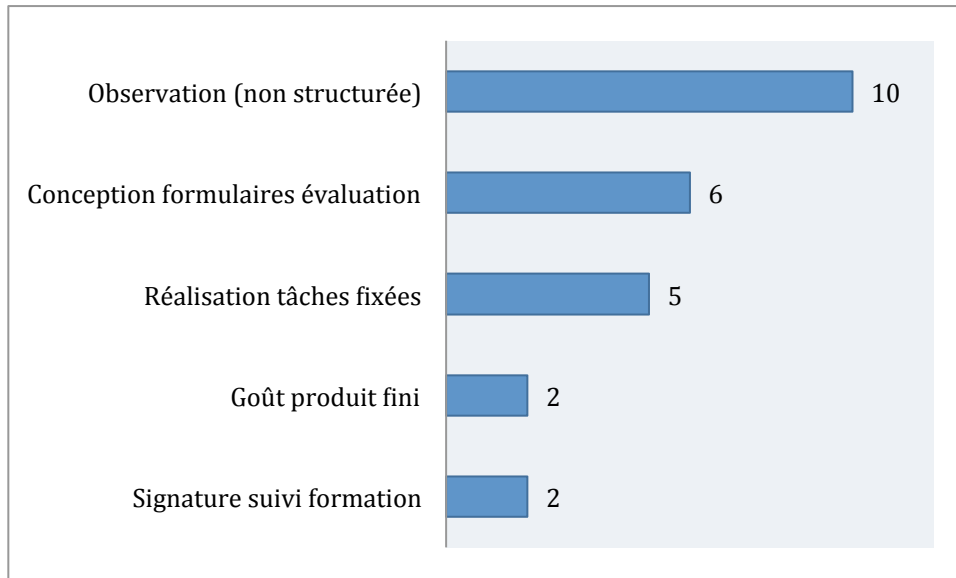
**Figure 37 – Rôles des RF en TAL durant la formation**

### ***Évaluation de la formation***

L'évaluation de la formation reste assez sommaire et demeure surtout informelle. L'observation du travail des employés à la production est le principal outil d'évaluation des compétences acquises. Si les apprenants posent les gestes appropriés, les RF considèrent qu'ils ont acquis les compétences exigées. Cinq RF ont néanmoins une petite grille leur permettant de vérifier que les différentes tâches sont bien réalisées. Par ailleurs, six RF ont contribué à la conception de formulaires d'évaluation.

Deux RF mentionnent que le goût du produit fini, qui dans les deux cas consiste en du fromage frais, est aussi une source d'évaluation. De la sorte, bien que la production reste bonne pour la consommation, les RF sont en mesure de soulever des procédures mal suivies en se fondant sur le goût inégal du fromage d'une journée à l'autre.

Seules deux entreprises mentionnent la signature de l'employé, apposée pour attester avoir suivi un rappel de formation. Ce n'est pas tant un outil d'évaluation que de suivi, mais il est essentiel pour certaines normes de l'industrie. Aussi, il est fort probable que plus de RF utilisent ces outils, sans toutefois l'avoir mentionné lors des entrevues.



**Figure 38 – Rôles des RF en TAL dans l'évaluation de la formation**

Le tableau de la page suivante présente de façon détaillée les différentes responsabilités des RF dans les trois étapes de l'ingénierie de formation.

**Tableau XVII – Rôles des RF de la TAL dans les trois étapes de l'ingénierie de formation**

	Planification										Activité					Évaluation				
	Évaluation main-d'œuvre	Rencontres; identifications lacunes	Grille de suivi de formation	Relevé de compétence	Problèmes récurrents	Velle formation externe pour employés	Consultation fiches production	Formation - hors production	Formation en production	Coaching	Rencontre avec employés	Conception de formations	Conception documentation	R&D pour former	Observation (non structurée)	Réalisation tâches (suivi formel)	Signature suivi formation	Conception formulaires	évaluation	Gout produit final
TAL-TP1						✓						✓								
TAL-TP2						✓						✓								✓
TAL-TP3												✓								
TAL-TP4												✓								
TAL-TP5						✓						✓								
TAL-P1	✓	✓			✓							✓								
TAL-P2					✓							✓								
TAL-P3					✓							✓								
TAL-P4					✓							☑								
TAL-M1	✓				✓							✓								✓
TAL-M2					✓							✓								
TAL-G1	✓	✓			✓							✓								
TAL-G2	✓	✓			✓							✓								
Total	4	4	5	4	8	3	3	7	6	10	4	6	11(1)	4	10	5	6	6	2	2

✓ Pratiques présentes  
 ☑ En cours de réalisation

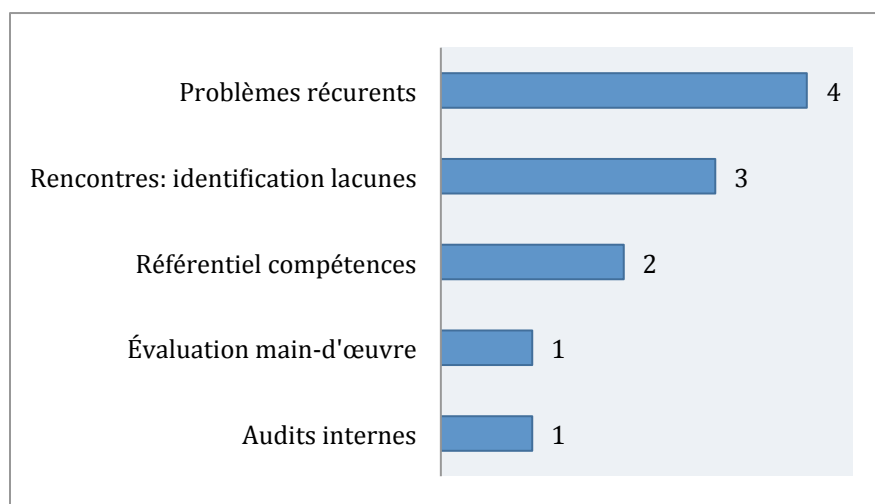
#### 4.4.2 Formateurs internes

Les données présentées ici concernent les FFI rencontrés et ceux qui ont été mentionnés lors des entrevues. Leurs rôles sont plus marqués dans les deux premières étapes de l'ingénierie de formation soit la planification et la dispensation de la formation, avec une participation plus prononcée dans l'activité de formation elle-même.

##### *Planification de la formation*

De par leur expertise, les FFI sont en mesure de relever des problèmes dans les pratiques de leurs collègues. Ils vont transmettre leurs constats aux RF qui s'occupent alors de planifier une formation adéquate. Par ailleurs, les FFI, lors des rencontres régulières, sont aussi en mesure de soulever des lacunes qui sont observées. Dans ce cas encore, le RF se charge d'organiser une formation.

Quelques FFI ont des rôles plus spécifiques dans la planification de la formation. Deux contribuent à l'élaboration du référentiel de compétences et une développe un formulaire d'évaluation de la main-d'œuvre. Finalement, en tant qu'auditeurs internes, des FFI soulèvent les besoins de formation dans une entreprise. Une grande entreprise songe également à s'appuyer sur la forte expertise de ses compagnons pour leur faire jouer un rôle d'examineurs internes.



**Figure 39 – Rôle des FFI de la TAL dans la planification de la formation**

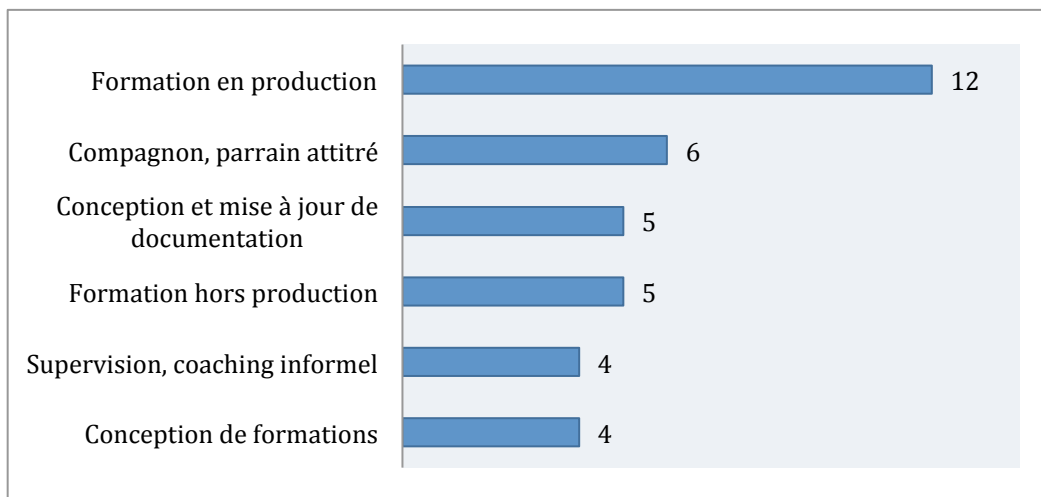
Finalement, tous les FFI ont indiqué ne pas avoir de contrôle sur leur calendrier de formation. Ainsi, les compagnons apprennent qu'ils ont un collègue à former le jour même, alors que les formateurs techniques avaient un préavis de quelques jours afin de préparer leur formation.

### **Activité de formation**

Presque toutes les entreprises ont des FFI qui interviennent dans la formation à la tâche. En fait, une seule entreprise n'a pas de FFI faisant cette activité : elle est en fait très petite et seul le RF, propriétaire, donne des formations. Dans tous les autres cas, il y a assez d'employés pour qu'ils soient amenés, d'une façon ou d'une autre, à former un collègue. Toutefois, seulement six entreprises ont un titre pour leurs employés formateurs : compagnon ou parrain.

Les FFI ne font pas que de la formation à la tâche. Cinq entreprises ont des FFI qui dispensent de la formation en dehors de la production. Deux d'entre elles sont de grandes entreprises et les FFI, tout en étant experts dans l'usine, sont chargés de former sur différents sujets, telles les bonnes pratiques d'utilisation des produits chimiques. Dans une moyenne entreprise et une autre, petite, il s'agit de former sur les fromages fins, ce qui se fait dans une salle réservée à cet effet. Dans une petite, le FFI soutient le RF dans les formations en santé et salubrité.

Par ailleurs, dans cinq entreprises, essentiellement les moyennes et les grandes, les FFI ont pour tâches de concevoir et de mettre à jour la formation. De fait, dans les grandes entreprises, les compagnons et les formateurs techniques ont tous cette responsabilité.

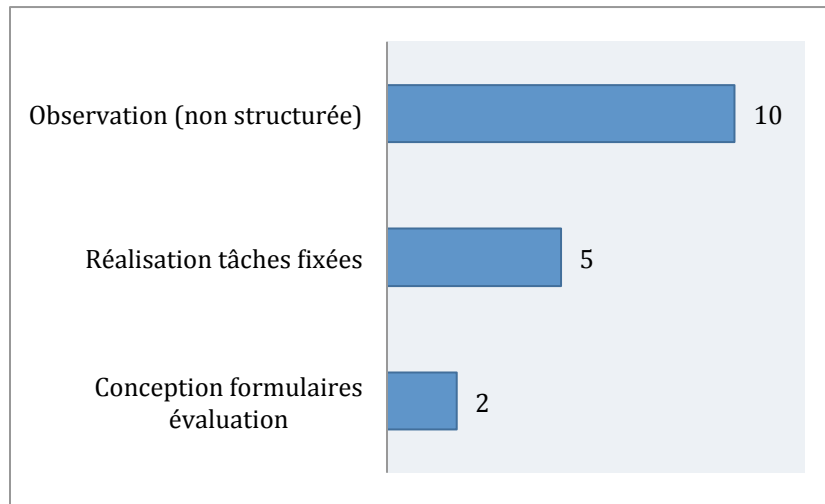


**Figure 40 – Rôle des FFI de la TAL lors de l'activité de formation**

### **Évaluation de la formation**

En ce qui a trait à la troisième et dernière étape de l'ingénierie de formation, il ressort clairement que les FFI ont des rôles très limités. En effet, presque toutes les entreprises s'en remettent aux observations de leurs FFI pour savoir si les employés formés ont acquis les compétences requises. Cette évaluation se fait en observant les employés suivre les procédures.

Il reste que cinq entreprises ont des formulaires plus détaillés d'évaluation. Ces formulaires sont utilisés pour vérifier que toutes les tâches spécifiées sont acquises et maîtrisés. Seuls les FFI dans les grandes entreprises conçoivent des formulaires d'évaluation. Cependant, ce sont les cadres non syndiqués qui procèdent à l'évaluation, puisque les FFI syndiqués ne peuvent pas évaluer leurs collègues.



**Figure 41 – Rôles des FFI dans la TAL dans l'évaluation de la formation**

Le tableau suivant détaille les responsabilités des formatrices et formateurs internes à chacune des étapes de l'ingénierie de formation.

Tableau XVIII – Rôles des FFI de la TAL dans l'ingénierie de formation

	Planification				Activité						Évaluation					
	Évaluation main-d'œuvre	Rencontres: identification lacunes	Référéntiel de compétence	Problèmes récurrents	Audits internes	Formation - hors production	Formation en production	Supervision coaching informel	Comparaison parain attré	Conception de formations	Conception et mise à jour documentation	Observation (non structure)	Realisation tâches fixes (suivi formel)	Conception formelles	évaluation	
TAL-TP1																
TAL-TP2						✓										
TAL-TP3						✓										
TAL-TP4						✓		✓								
TAL-TP5						✓										
TAL-P1						✓										
TAL-P2						✓										
TAL-P3						✓										
TAL-P4						✓										
TAL-M1						✓										
TAL-M2						✓										
TAL-G1						✓									✓	
TAL-G2						✓									✓	
<b>Total</b>	2	3	2	4	1	5	12	4	4	6	4	5	4	10	5	2

✓ Pratiques présentes  
 ☑ En cours de réalisation

### 4.4.3 Reconnaissance du travail des FFI

La reconnaissance du travail de formateur interne dans les entreprises de la TAL est variable. Dans les grandes entreprises, il y a des FFI clairement reconnus, que ce soit comme compagnons ou comme concepteurs de formation. Pour les compagnons, il y a un avantage financier à former. Pour les concepteurs, il s'agit de leur tâche principale. Toutefois, hormis les grandes entreprises, la formation interne s'intègre au travail régulier des FFI.

Pour plusieurs FFI, le fait de devenir formateur constitue une reconnaissance de leurs compétences. Cela a d'ailleurs été souligné, particulièrement dans les plus grandes entreprises qui peuvent se permettre d'avoir un processus de sélection de leurs formateurs. Néanmoins, la sélection du personnel en fonction de leur expertise se fait aussi dans les entreprises de plus petite taille.

Aussi, il y a une certaine flexibilité dans les heures de travail lorsque le FFI forme. Bien que plusieurs intervenants soulignent que le niveau de production n'est pas affecté lors de formation au poste de travail, des entreprises donnent une certaine flexibilité par rapport au travail : dans une TPE, l'un des FFI peut profiter de jours de congé supplémentaires; dans une ME, le formateur peut ajuster son travail en fonction du temps imparti.

La figure suivante détaille davantage les formes de reconnaissance mentionnées par les RF et les FFI. Il est fort probable toutefois que le tableau soit incomplet, puisque nous pourrions nous attendre à ce qu'il y ait des remerciements de la part de l'employeur, ce qui n'a pas été mentionné en entrevue.

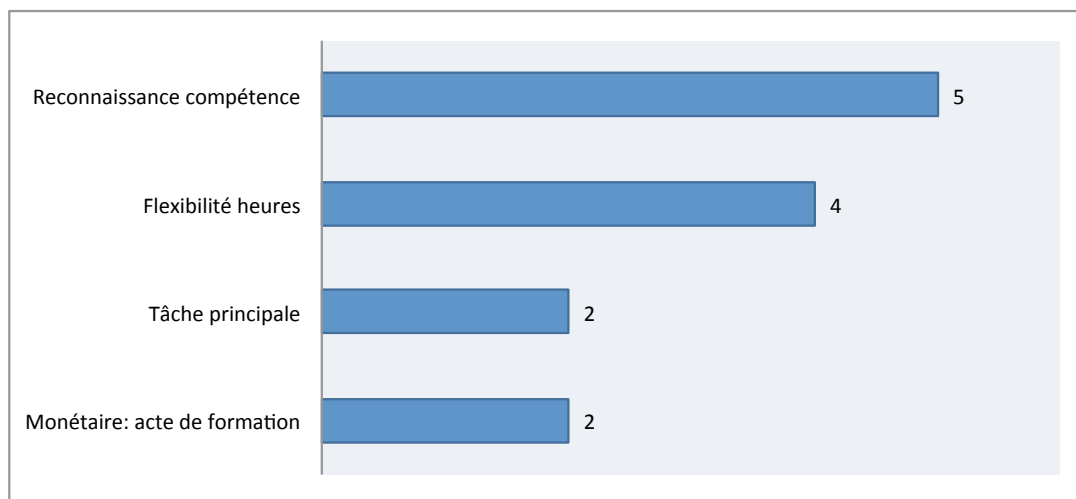


Figure 42 – Reconnaissance du travail des FFI de la TAL par les entreprises



#### **4.4.4 Limites et obstacles relevés pour la formation interne et les FFI**

Malgré l'importance que revêt la formation pour les entreprises en TAL, plusieurs limites et obstacles ont été relevés.

Alors que la figure précédente indique que les FFI peuvent jouir d'une certaine flexibilité dans les heures, cela ne veut pas pour autant dire qu'ils peuvent produire moins. En effet, même lorsqu'ils forment, les FFI doivent respecter les exigences de production et maintenir leur productivité. Leurs tâches ne sont pas allégées, mais des intervenants indiquent que les FFI profitent en fait d'une paire de mains supplémentaire. Pour faciliter le travail des formateurs, plusieurs entreprises privilégient des formations à des moments plus creux de production. Pour les produits glacés, ça peut être par exemple au printemps, moment où la demande reste assez faible.

Par ailleurs, ce ne sont pas tous les FFI qui ont suivi des formations de formateurs. Les grandes entreprises, ainsi qu'une autre de taille moyenne, offrent ce genre de formation à leurs FFI. Pour le reste, il s'agit d'employés considérés comme des experts dans leur métier et qui sont amenés par défaut à former. Ces FFI peuvent utiliser les nombreux documents de production qui sont à leur disposition, mais ils ne disposent pas d'outils pédagogiques qui pourraient les aider à transférer leurs connaissances.

#### **4.5 Formation interne *versus* externe : avantages, inconvénients et conditions**

Les entreprises de la TAL favorisent de loin la formation interne à la formation externe. La formation interne a pour principal avantage de former la main-d'œuvre aux besoins de production propres à l'entreprise. Qu'elle soit interne ou externe, toutefois, la formation vise surtout à respecter les normes et certifications de la transformation de produits laitiers. Cet enjeu demeure au cœur de la prise de décisions pour les formations offertes aux employés.

##### **4.5.1 Formation externe : avantages et inconvénients**

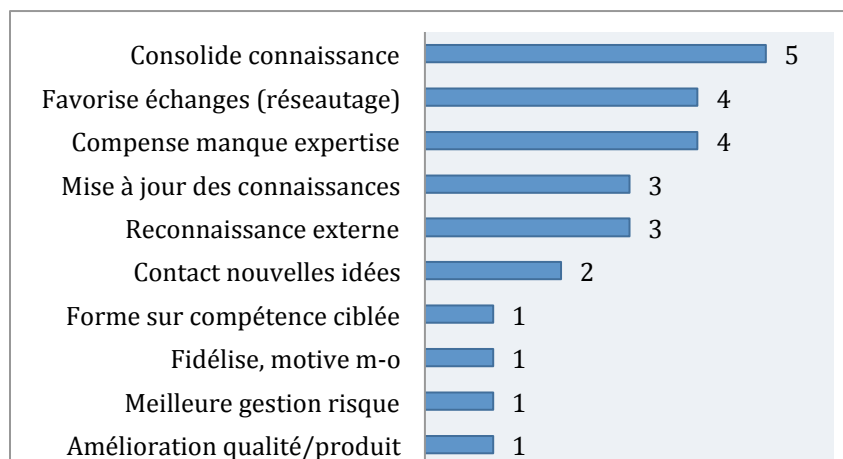
La formation externe est davantage, mais pas exclusivement, suivie par les RF et des cadres de l'entreprise. Dans les fromageries, il s'agit de formations sur les types de fromage, qui peuvent être suivies au Québec ou en France. Pour d'autres entreprises, cela concerne une mise à jour sur les normes à respecter. Dans quelques cas, souvent les plus grandes, il peut y avoir des formations sur la gestion de projets ou la gestion du temps. Quatre entreprises vont former à l'externe lorsqu'elles n'ont pas l'expertise interne.

Le principal avantage relevé est de consolider les connaissances dans un domaine précis. Le réseautage est particulièrement apprécié par les fromageries artisanales, puisqu'il brise leur isolement et leur permet de consulter des collègues.

Les intervenants y voient un intérêt par rapport à la mise à jour de connaissances, mais aussi par le fait qu'il y a une reconnaissance par les clients ou par des institutions

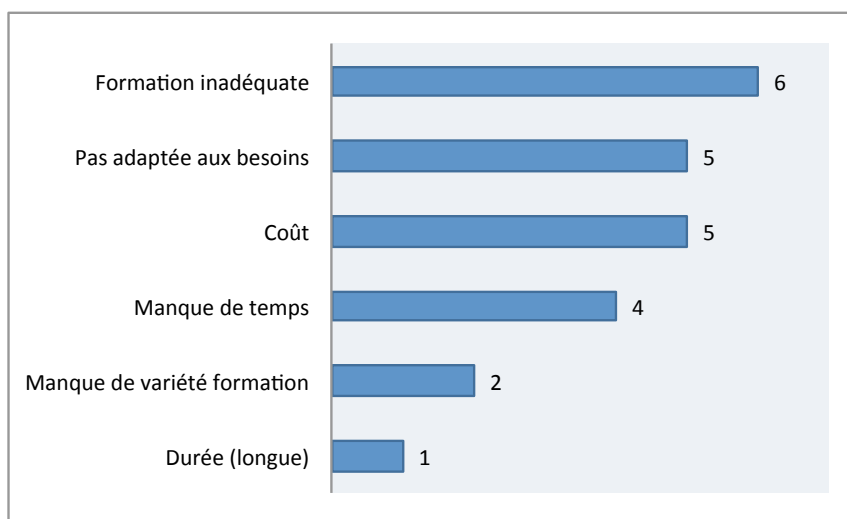
éducatives, ce qui n'est pas le cas pour la formation interne. Un autre avantage a trait au contact avec de nouvelles idées.

Finalement, la formation sur une compétence spécifique, la fidélisation de la main-d'œuvre, l'amélioration de la qualité et la meilleure gestion du risque ressortent aussi comme avantages de la formation externe.



**Figure 43 – Avantages de la formation externe en TAL**

La Figure 43 résume les avantages de la formation externe. Malgré tous ces avantages, la formation externe reste peu utilisée. Les intervenants mentionnent comme raison principale que l'offre de formation est inadéquate, problème particulièrement relevé dans les fromageries artisanales, et ce, bien que le Centre d'Expertise Fromagère du Québec permette de combler en partie cette lacune. Une offre de formation inadéquate est aussi le cas pour d'autres entreprises : par exemple, une entreprise dans les produits glacés soulignait qu'il n'existe tout simplement pas de formation sur la crème glacée au Québec.



**Figure 44 – Inconvénients de la formation externe en TAL**

D'autres formations agroalimentaires sont jugées intéressantes, mais trop ou pas assez spécifiques selon que l'entreprise est petite ou grande. Aussi, la formation externe ne semble souvent pas adaptée aux besoins de l'entreprise, en plus d'être coûteuse. Le manque de temps est aussi relevé. Une petite entreprise signale qu'elle aimerait envoyer ses employés suivre des formations spécifiques, mais que la durée de ces formations, parfois sur plusieurs jours, a un impact trop négatif sur la productivité. Ces inconvénients sont présentés dans la Figure 44.

#### 4.5.2 Formation interne : avantages et inconvénients

Les intervenants perçoivent de nombreux avantages à la formation interne et relativement peu d'inconvénients. Les principaux avantages sont en lien avec la production : standardisation des procédés, amélioration de la qualité et diminution des erreurs. Les intervenants soulignent que la formation interne contribue au développement de l'expertise de la main-d'œuvre, tout en étant adaptée aux particularités de l'entreprise. Pour certains, la formation fidélise et motive la main-d'œuvre.

Plusieurs personnes soulignent aussi que la formation interne permet de compenser la difficulté à trouver de la main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail. Ainsi, l'entreprise compense par une formation adaptée et l'intégration des nouveaux employés est facilitée. Par ailleurs, cette formation interne est beaucoup moins coûteuse que la formation externe.

De façon plus ponctuelle, l'échange des idées, le fait de pouvoir personnaliser la formation et la facilitation du partage d'information sont soulevés. En somme, il y a de nombreux liens entre les avantages perçus de la formation interne et la production, la qualification de la main-d'œuvre et les exigences de qualités propres à l'industrie de la TAL.

Les avantages de la formation interne sont résumés dans la Figure 45.

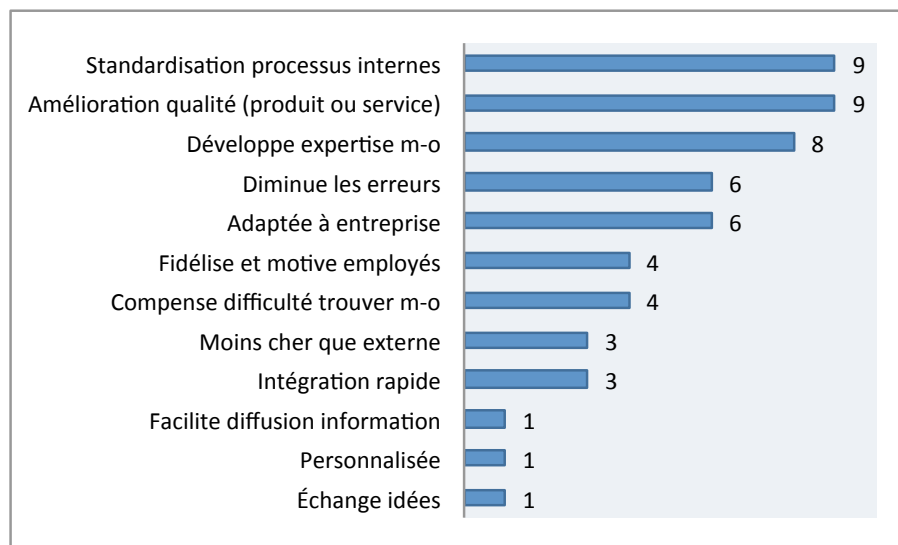


Figure 45 – Avantages de la formation interne dans la TAL

Malgré l'importance que revêt la formation interne, près de la moitié des entreprises signalent manquer de temps, car si la formation dispensée est appréciée, on souhaiterait en offrir davantage. Aussi, il manque du temps pour organiser, concevoir et dispenser la formation.

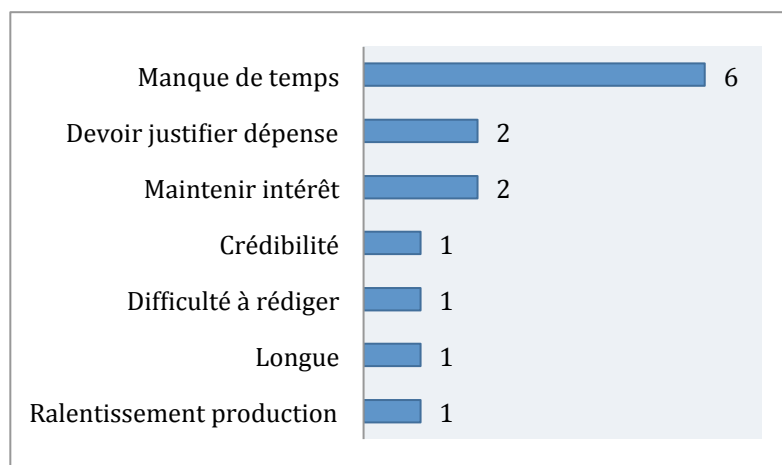
Des intervenants dans les grandes entreprises signalent qu'ils doivent justifier les investissements en formation auprès de la direction. De façon générale, ils se fondent sur les améliorations de temps de préparation, de temps d'arrêt et de qualité pour confirmer l'impact positif de la formation.

La formation est récurrente en ce qui a trait aux formations sur les normes, la santé et la salubrité. Cette récurrence est considérée comme étant une difficulté par certains RF, car les employés, qui ont déjà suivi à répétition ce genre de formation, manquent de motivation lorsqu'ils doivent suivre les rappels. Pour les entreprises, il y a tout un enjeu pour maintenir l'intérêt lors de ce type d'intervention, ce que des RF font en la modifiant régulièrement, en y intégrant des éléments humoristiques ou en rendant la formation interactive.

Un RF, issu des ressources humaines, signale que sa crédibilité est difficile à établir lorsqu'il doit intervenir auprès des employés syndiqués. Un autre intervenant souligne que la formation interne peut être longue et s'étaler sur plusieurs mois. Un responsable de production affirme avoir de la difficulté à rédiger, ce qui le limite dans sa capacité à mieux documenter les différentes procédures. Or, il est le principal expert dans son entreprise.

Un dernier inconvénient, qui n'a été soulevé que par un intervenant, est que la formation ralentit la production. Au contraire, en réponse à cette question, la majorité des personnes rencontrées soulignent plutôt qu'il y a une main de plus pour aider. Bien que cela rende le travail plus complexe, cela ne constitue pas un frein majeur à leur production quotidienne.

La Figure 46 présente les inconvénients de la formation interne.



**Figure 46 – Inconvénients de la formation interne dans la TAL**

### **4.5.3 Conditions favorisant le recours à la formation interne ou externe**

La formation interne est clairement privilégiée à la formation externe dans l'industrie de la TAL. Cette préférence est liée en partie au fait que l'offre de formation externe est jugée non satisfaisante, mais c'est loin d'être la principale raison. En effet, avoir des employés capables de produire en respectant les conditions requises (qualité, hygiène, etc.) a toute son importance dans la TAL.

De la sorte, parmi les facteurs favorisant la formation interne, les contraintes de l'industrie alimentaire et les rappels exigés en matière de santé, sécurité, hygiène et salubrité jouent un rôle structurant. Le besoin de standardisation de la production ne peut se faire que par la formation interne entièrement adaptée à l'entreprise.

À ces contraintes s'ajoute le fait que la formation interne est moins coûteuse que la formation externe. De plus, le manque de main-d'œuvre qualifiée à l'externe impose, lui aussi, la conception de cursus de formations internes.

Les formations externes sont d'un ordre moins technique et ne se rapportent pas à des processus propres à l'entreprise. Dans ces cas, la formation peut porter sur les charriots élévateurs, sur des compétences en formation ou sur les technologies de l'information et des communications.

## **5 SYNTHÈSE : CONTRASTES ET SIMILARITÉS ENTRE LES TIC ET LA TAL**

Selon la recherche, la formation constitue un enjeu crucial dans les deux secteurs étudiés. Il s'agit d'un outil essentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise, que ce soit par la mise à jour continue des connaissances ou le maintien de niveaux de qualité requis. Pour cette raison, les entreprises orchestrent des stratégies de formation ou d'organisation du travail favorisant la formation interne et le transfert des savoirs. Cette formation interne a comme principal intérêt d'être adaptée aux procédures de l'entreprise, mais aussi de former une main-d'œuvre dans un contexte où elle est difficile à trouver sur le marché du travail. Il y a également plusieurs contrastes entre les deux secteurs en ce qui concerne l'organisation de la formation interne, les rôles joués par les responsables de formation et les formatrices et formateurs internes. Nous présentons ces contrastes dans un premier temps, pour ensuite souligner les nombreuses similarités identifiées au sein de secteurs pourtant si différents.

### **5.1 Formation interne et FFI : contrastes entre les secteurs des TIC et de la TAL**

Les secteurs de la transformation alimentaire, produits laitiers, et des technologies de l'information et des communications se distinguent sur de nombreux enjeux par rapport à la formation. Le type de main-d'œuvre, les contraintes industrielles, la structuration de la formation interne sont quelques éléments qui distinguent la formation de ces secteurs économiques.

#### **5.1.1 Entreprises**

Plusieurs éléments se dégagent entre les entreprises de la TAL et celles des TIC. Ils portent sur la taille, la Loi du 1%, l'âge, la localisation et la présence d'un responsable de la gestion des ressources humaines. Le Tableau XIX présente à grand trait ces entreprises des TIC et de la TAL.

La taille des entreprises visitées fait ressortir les caractéristiques représentatives des deux secteurs industriels. Ainsi, les entreprises des TIC se répartissent entre petites, moyennes et grandes tandis que, dans les TAL, il y a une forte polarisation entre, d'un côté, les très petites et les petites entreprises et, de l'autre des grandes entreprises, avec assez peu de moyennes entreprises, résultat du mouvement d'acquisitions qui a débuté après les années 2000.

L'une des conséquences de cette polarisation est que de nombreuses entreprises en TAL visitées ne sont pas soumises à la Loi du 1% alors que, dans les TIC, une seule n'y est pas soumise. Par ailleurs, toutes les entreprises de ce dernier secteur respectent au minimum l'investissement en formation et cette affirmation repose généralement sur le calcul de la formation externe bien que certaines activités à l'interne soient couvertes par cette Loi. Les entreprises en TAL sont en général moins en mesure de garantir le fait qu'elles investissent autant puisqu'elles n'ont pas à comptabiliser les heures de formation. Toutefois, les deux grandes entreprises investissent de 3% à 6% de leur masse salariale. Entre les formations

sur les normes et le jumelage au poste de travail, les entreprises de la TAL organisent en fait beaucoup de formation interne, même si celle-ci n'est pas comptabilisée dans certaines moyennes et petites entreprises.

Il y a davantage d'homogénéité dans l'âge des entreprises des TIC, soit entre dix et 20 ans d'existence, qu'avec celles de la TAL, qui oscillent entre cinq ans d'existence jusqu'à plus de 70 ans. Ce résultat était prévisible, puisque les TIC ont connu leur essor à partir des années 1990 alors que la TAL est bien implantée au Québec depuis des décennies. Il est néanmoins intéressant de noter que la TAL a à la fois les plus jeunes et les plus vieilles entreprises; les plus récentes étant surtout des fromageries artisanales.

Aussi, la localisation des entreprises visitées réserve une certaine surprise. Comme prévu, les industries en TAL sont davantage dans des zones rurales (38%), alors que 93% des TIC sont en région urbaine. De la sorte, 62% des entreprises de la TAL sont en milieu urbain, que ce soit dans des zones industrielles ou en pleine ville. De plus, dans ce secteur, la clientèle est à forte majorité québécoise ou canadienne, avec seulement deux entreprises offrant leurs produits aux États-Unis. Les TIC, pour leur part, ont davantage d'entreprises offrant des services au niveau international, mais plusieurs de celles rencontrées se concentrent sur le marché québécois.

**Tableau XIX – Entreprises : éléments distinctifs TIC/TAL**

	<b>TIC (15 entreprises)</b>	<b>TAL (13 entreprises)</b>
Taille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 PE</li> <li>• 8 ME</li> <li>• 2 GE</li> <li>• Diversité taille entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 TPE</li> <li>• 4 PE</li> <li>• 2 ME</li> <li>• 2 GE</li> <li>• Polarisation taille entreprise</li> </ul>
Loi 1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 soumises à la Loi</li> <li>• Toutes investissent min. 1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 soumises à la Loi</li> <li>• Beaucoup de formation interne non comptabilisée</li> <li>• GE investissent 3-6%</li> </ul>
Âge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 à 20 ans en général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 à 75 ans</li> </ul>
Localisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surtout urbain, sauf une</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majorité urbaine</li> <li>• Plusieurs rurales et semi-rurales</li> </ul>
Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Québec</li> <li>• International</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Québec et Canada</li> <li>• États-Unis</li> </ul>
Gestionnaire RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 entreprises</li> </ul>
Syndicat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune syndiquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GE syndiquées</li> </ul>
Mode de propriété	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 filiale américaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 filiales canadiennes (dont certaines coop)</li> </ul>

Puis, la présence d'un gestionnaire en ressources humaines est quasi systématique dans les TIC, peu importe la taille. Au contraire, dans la TAL, il faut attendre que l'entreprise atteigne un certain nombre d'employés avant d'avoir au moins une personne attitrée à cette tâche. Cependant, la formation y est assez bien organisée.

Finalement, dans les deux secteurs étudiés, des entreprises signalent qu'elles connaissent une forte croissance. De plus, aucune entreprise TIC n'est syndiquée, alors que les deux grandes entreprises en TAL le sont. Une entreprise des TIC est une filiale d'une entreprise américaine, alors que quatre entreprises de la TAL sont filiales d'entreprises canadiennes ou de coopératives canadiennes.

### **5.1.2 Organisation et cible de la formation interne**

Toutes les entreprises assurent un minimum de formation à leur main-d'œuvre, mais les stratégies et outils utilisés varient. Ces différences sont marquantes entre les deux secteurs industriels. Les principaux contrastes portent sur la formation en général, les employés ciblés par la formation interne et la structuration de la formation. Le Tableau XX résume les différents contrastes relevés.

#### ***Formation***

Les secteurs influencent énormément la formation donnée par les entreprises et les motifs premiers de formation varient. Dans la TAL, il s'agit avant tout de respecter les exigences des gouvernements et des clients. Dans les TIC, l'impératif est de demeurer compétitif sur un marché changeant.

Une différence importante en ce qui concerne la formation des employés réside en la personne qui a la responsabilité d'organiser ladite formation. Dans les TIC, ce rôle échoit généralement au département des ressources humaines, alors que dans les TAL, la responsabilité est donnée à quelqu'un du département de qualité ou de production. Lorsqu'il y a des points de vente, ce sera le gérant qui coordonne la formation de son équipe. Finalement, peu importe le secteur, le propriétaire tend à occuper une place importante dans l'organisation de la formation dans les entreprises de petite taille.

En TIC, le concept de formation est davantage associé à la formation externe qu'à la formation interne, même si les entreprises se révèlent être formatrices. Dans ce secteur, la formation externe est ouverte à tous, c'est-à-dire que tous les employés peuvent y accéder à un moment ou à un autre. Ils sont même, dans de nombreux cas, eux-mêmes initiateurs des démarches pour pouvoir suivre un atelier, une conférence ou un cours qui les intéresse. Dans d'autres circonstances, c'est l'entreprise qui va leur demander de suivre certaines formations, dont les thèmes sont divers : ce peut être, entre autres, en lien avec l'informatique, la gestion de projet, les compétences douces ou la gestion du temps.

Les employés de la TAL ne jouissent pas d'un aussi grand éventail de choix, ni d'accès, à la formation externe. Ainsi, la formation externe est davantage ciblée, par exemple formation en pasteurisation, ou encore sur la conduite d'un charriot élévateur. Les employés ne sont pas consultés autant que dans les TIC quant à leur intérêt à suivre certaines formations. En fait, ce n'est pas attendu de leur part. Finalement, les formations sur les sujets comme la gestion du temps sont réservées aux cadres et gestionnaires, plutôt qu'aux employés de production. Certains d'entre eux, lorsqu'ils sont retenus comme



formateurs internes, profitent cependant d'une formation de formateur, ce qui n'est pas le cas dans les TIC.

Il y a également certaines variations en ce qui concerne la formation interne. Si le jumelage existe dans les deux secteurs, ce type de formation prédomine en TAL. Il s'agit de la principale stratégie de formation au poste de travail : un employé va montrer les procédures de travail à un collègue en fonction de la production en cours. Cette formation est relativement structurée, puisque contrainte par les procédés à suivre et généralement bien documentée. Le jumelage se fait de façon organisée. Du côté des TIC, le jumelage existe sous une forme plus informelle et spontanée. Par exemple, sous la méthode Agile, les paires vont collaborer quelques heures sur un même morceau de code mais, autrement, les employés produisent rarement sur un seul poste de travail. Le jumelage, dans ce secteur, prend plutôt la forme de rôle-conseil, où le plus expérimenté aide, au besoin, son collègue. Le partage d'information et les procédures à suivre sont moins documentés que dans la TAL. Par ailleurs, les travailleurs dans les TIC ont davantage de discrétion sur les contenus et les moments de formation interne : ils peuvent être les initiateurs d'activités tels les midis-conférences. Ils jouissent, comparativement aux employés de la TAL, d'une plus grande flexibilité et discrétion quant au moment de leur formation.

En somme, du côté des TIC, la formation interne est en partie ponctuelle, liée au partage de connaissances qui se fait dans des midis-conférences et des communautés de pratique. Le jumelage est occasionnel et peu structuré. La révision de code, qui se fait à un ou plusieurs, est un outil qui sert à former, peu importe le niveau d'expertise. Dans la TAL, le jumelage est organisé par la hiérarchie, est systématique et se fait d'un à un sur le poste de travail. Les plus petites fromageries vont se servir de la recherche et développement pour former tout en mettant au point de nouveaux produits. Dans les deux secteurs, les rythmes de production sont généralement maintenus pendant la formation interne; c'est pourquoi plusieurs entreprises profitent de temps moins achalandés pour offrir des activités.

Les thèmes de formation interne dans les TIC sont assez variés, tels les changements de technologies ou l'introduction d'un nouveau produit ou logiciel. Dans la TAL, l'essentiel porte sur le respect des normes et certifications. L'introduction de nouveaux outils va, elle aussi, amener à des formations internes plus spécifiques. Pour les entreprises qui ont des comptoirs de vente, plusieurs formations portant sur le service à la clientèle et les produits vendus sont offertes.

En ce qui concerne la formation à la clientèle, elle est développée dans les entreprises des TIC qui éditent des logiciels. En TAL, il n'y a pas de réelle formation qui s'adresse à la clientèle, si ce n'est l'intention des fromageries ayant des comptoirs de vente d'offrir une formation sur les fromages fins. Dans les deux secteurs, les stagiaires, s'il y en a, sont encadrés par du personnel plus expérimenté.

### ***Structuration de la formation interne***

Plusieurs caractéristiques de l'entreprise contribuent à la structuration de la formation, mais elles ne sont pas les mêmes entre les deux secteurs économiques. Au premier plan, les

contraintes liées aux normes et aux certifications de la TAL sont une source clé de structuration, ce qui n'est pas le cas des TIC.

Du fait qu'elles produisent des aliments, les entreprises de la TAL sont soumises à de nombreuses exigences, dont celles du gouvernement du Québec ou du Canada. Toutefois, plusieurs entreprises, à la demande de leurs clients, doivent répondre à d'autres certifications. Ces dernières imposent un suivi régulier de formation et de rappel de formation. Afin de faciliter la gestion des formations, les entreprises ont conçu différents outils qui contribuent à l'organisation de la formation interne. Ces outils peuvent être un simple logiciel de gestion de projet, où un employé et ses formations constituent un « projet », ou être carrément un référentiel de compétences. Ce sont ces outils qui permettent aux entreprises d'assurer une supervision des formations suivies par leurs employés.

Peu importe leur taille, toutes les entreprises de la TAL ont également des outils qui facilitent les apprentissages, et ce, même s'ils ne sont pas conçus *a priori* pour former. Par exemple, les petites fromageries ont des fiches de production qui indiquent les étapes à respecter pour produire un fromage donné. Lorsque les entreprises croissent en taille, ces outils deviennent plus élaborés, avec dans plusieurs cas des documents créés expressément pour aider les formateurs internes. Ainsi, les formatrices et formateurs internes ont toujours un minimum de ressources qui leur permettent d'organiser leur formation. Ceci est loin d'être le cas dans les TIC, où les employés sont appelés à concevoir leurs propres outils de formation. Et encore, il n'y en a pas systématiquement.

Les données montrent que la taille de l'entreprise dans l'industrie de la TAL est intimement liée à la structuration de la formation interne. Ce phénomène répond à l'obligation de formation du secteur industriel. Puisque la gestion de la formation se complexifie avec le nombre d'employés, les responsables de formation en arrivent rapidement à se doter d'outils pour assurer un minimum de planification et confirmer auprès des auditeurs qu'elles forment régulièrement leur main-d'œuvre. Signalons que toutes les petites fromageries font appel à des consultants externes, qui viennent les former et les conseiller dans leur entreprise.

Ceci est en net contraste avec les entreprises des TIC. En effet, selon l'étude, il n'est pas possible d'établir un lien entre structuration de la formation et taille de l'entreprise. Même, les plus grandes de notre échantillon sont en fait moins structurées que certaines des plus petites. Ici, l'influence du responsable de la formation ou du propriétaire-dirigeant y est plus nette. Leur perception de la formation y joue un rôle plus important que la taille de l'entreprise dans l'organisation des activités formatrices.

De plus, les normes et les certifications ne jouent pas le même rôle dans les TIC que dans la TAL. Hormis une entreprise qui devait former sa main-d'œuvre en fonction des exigences de ses fournisseurs pour être certifiée, aucune autre entreprise des TIC n'avait de réelles contraintes à ce sujet. Néanmoins, les entreprises en consultation font certifier leurs employés pour bonifier leurs offres de service. En ce sens, la certification est utilisée comme outil de marketing qui met en valeur les compétences détenues au sein de

l'entreprise. Sans être obligatoire, cela constitue un atout essentiel pour ces firmes de consultation. Dans les TIC, c'est davantage la compétitivité et l'innovation qui sont les moteurs de la formation.

De façon plus générale, la structuration de la formation dans le secteur des TIC repose surtout sur les évaluations annuelles ou le plan de carrière des employés plutôt que sur des outils de suivi de la formation typiques à la TAL. Seules quelques entreprises, petites et moyennes, ont développé un référentiel de compétence.

### ***Employés ciblés par la formation interne***

Tous les employés sont ciblés par la formation interne. Toutefois, l'intensité de formation est variable selon la cible et le secteur économique, particulièrement en ce qui concerne les employés réguliers.

Alors que les nouveaux employés suivent, dans les deux secteurs d'activité, des formations afin d'être en mesure de répondre aux exigences de qualité et de production, la formation interne offerte auprès des employés déjà en place varie. Elle est plus organisée pour la main-d'œuvre du secteur alimentaire que pour celle en informatique. En TAL, l'employé régulier va suivre différentes formations : rappel sur les normes et certifications, formation sur le poste de travail en cas de promotion ou de changement de poste, formation sur les fromages fins. Ces formations s'appuient généralement sur divers documents, que ce soit un guide de production ou une formation auprès d'un compagnon attitré.

Il n'y a pas une telle organisation de la formation interne auprès des employés des TIC, sauf dans les entreprises qui ont des référentiels de compétences. Les formations structurées sont surtout suivies auprès de fournisseurs externes. À l'interne, le développement des compétences reste assez peu organisé et les transferts de connaissances se font par des activités comme les midi-conférences ou le partage d'information avec des outils comme un Wiki. Le mentorat est aussi présent, mais son organisation relève avant tout d'une collaboration ponctuelle entre deux employés, qui n'en informent pas systématiquement les responsables de la formation.

### ***Attentes envers la main-d'œuvre***

Les attentes des entreprises envers la main-d'œuvre, qu'elles soient implicites ou non, influencent la formation interne et externe dans l'entreprise. Dans l'industrie des TIC, il est attendu que les employés continuent à se former et s'autoformer, ce qu'ils peuvent faire de différentes façons. Ils doivent maintenir leurs compétences à jour. Cette autodidaxie imprègne la structure de la formation interne de ce secteur économique. En effet, même dans les entreprises davantage structurées, les employés ont une large discrétion quant à l'organisation, la dispensation et le suivi d'activités de formation. Ce sont généralement ces derniers qui vont prendre l'initiative d'organiser un midi-conférence sur un sujet qui les intéresse, ou encore d'entrer des informations sur le Wiki interne de l'entreprise. Au besoin, ils peuvent aller consulter des sites Internet ou des livres sur leurs heures de travail lorsqu'ils sont confrontés à certains problèmes informatiques.

**Tableau XX – Formation : éléments distinctifs TIC/TAL**

	<b>TIC</b>	<b>TAL</b>
Taille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'influence dans la structuration formation interne : c'est le RF qui fait la différence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structuration croissante avec la taille de l'entreprise</li> </ul>
Responsabilité formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Département RH</li> <li>• Si petite entreprise, propriétaire-dirigeant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Département qualité et production</li> <li>• Si petite entreprise, propriétaire-dirigeant</li> </ul>
Moteurs de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation et compétitivité</li> <li>• Normes/certifications : structure pour 1 entreprise</li> <li>• Normes/certifications : atout sur un marché concurrentiel en consultation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes et certification</li> <li>• Obligatoire et fortement structurante</li> <li>• Exigence gouvernements et clientèle</li> </ul>
Structuration et outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation annuelle des employés: principal outil</li> <li>• Pas systématiquement outils développés pour soutenir FFI, mais il y a des Wiki, listes d'envoi, tutoriels, documentation interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des formations obligatoires: principal outil</li> <li>• Peu importe la taille, un minimum d'outil (ex. fiche de production)</li> </ul>
Formation interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informelle, partage d'information, quelques formations structurées</li> <li>• Communautés de pratiques</li> <li>• Ponctuelle</li> <li>• Jumelage occasionnel</li> <li>• Midis-conférences</li> <li>• Révision de code</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumelage dominant sur poste de travail</li> <li>• Structurée</li> <li>• Jumelage systématique à la production, de un à un</li> <li>• Jumelage formalisé</li> <li>• R&amp;D fromageries artisanales</li> </ul>
Cible formation interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé régulier : organisation de la formation peu structurée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé régulier : rappels de formation, formation sur le poste de travail</li> </ul>
Contenus formation interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variée</li> <li>• Changements technologiques</li> <li>• Introduction au logiciel, mises à jour logiciel</li> <li>• Autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fromagerie – graduelle vers la complexité</li> <li>• Formation sur fromages fins</li> <li>• Normes et certifications</li> <li>• Coaching et supervision vente, gestion d'équipe</li> </ul>
Flexibilité temps formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus flexible, mais contrainte par impératifs de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très contrainte, nécessite disponibilité employé (compagnon) ou arrêt de production (ex. formation normes)</li> </ul>
Formation externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverte à tous</li> <li>• Conférences</li> <li>• Ateliers</li> <li>• Colloques</li> <li>• Cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinées à certains employés</li> <li>• Formation de formateurs</li> <li>• Formations techniques (pasteurisation, conduite d'un charriot élévateur)</li> </ul>
Formation clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation logiciel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation fromage fins</li> </ul>

Une telle flexibilité et cette attente d'autodidaxie sont loin d'être systématiques dans les entreprises de la TAL. Néanmoins, elles ne sont pas inexistantes. Par exemple, dans les fromageries artisanales, les fromagers vont chercher du personnel intéressé à apprendre et qui va à l'occasion faire ses propres lectures. Par ailleurs, les FFI rencontrés se démarquent

nettement par leur curiosité et leur désir à toujours mieux comprendre leur travail. Malgré cela, cette forte autonomie dans l'organisation des apprentissages individuels et collectifs ne se rapproche guère de celle de l'informatique : les apprentissages sont davantage cadrés par l'entreprise. La main-d'œuvre de la TAL jouit d'une moins grande flexibilité quant à l'organisation de ses propres apprentissages.

Le Tableau XX résume l'ensemble des contrastes mis en évidence en ce qui a trait à la formation en général, à la structuration de la formation interne et aux employés ciblés.

### **5.1.3 Caractéristiques des RF et des FFI**

Deux acteurs sont importants dans la formation interne : les responsables de la formation et les formatrices et formateurs internes. Leurs caractéristiques varient en fonction du secteur, avec des responsables de la formation qui restent généralement davantage scolarisés que les formateurs et formatrices internes.

#### ***Responsables de formation : postes et parcours***

Plusieurs différences séparent les responsables de la formation issus de l'industrie des TIC et de celle de la TAL (voir Tableau XXI). Les deux plus frappantes sont leur département d'affiliation et leur rôle en tant que formateur. Les RF des TIC sont avant tout des gestionnaires qui n'ont pas nécessairement une expertise en informatique, alors que les RF en TAL ont, eux, une forte expertise dans l'industrie alimentaire. Dans tous les cas, presque aucun RF ne porte le titre de responsable de la formation, ou un équivalent.

Les RF des TIC sont essentiellement des gestionnaires, certains sont mêmes propriétaires de l'entreprise. Une majorité des RF est lié au département de gestion des ressources humaines et seulement un à la production. La formation constitue pour ces RF un dossier de plus à gérer parmi leurs nombreuses occupations quotidiennes. En fait, la formation occupe une place variable dans leurs fonctions. Ceci n'est pas le cas des RF de la TAL, pour qui la formation constitue une part importante de leur charge de travail. Par ailleurs, ils sont avant tout liés au département de qualité ou de production. Quelques gestionnaires (gérant, directeur général) et plusieurs des propriétaires – généralement des fromagers – sont également les principaux formateurs dans leur entreprise.

L'ensemble des RF partage le fait de suivre des formations continues en gestion et les RF des TIC se révèlent plus scolarisés que les RF de la TAL. En ce qui a trait à la formation initiale, les parcours des RF des TIC sont assez homogènes, avec 87% détenant un diplôme universitaire, surtout en gestion, et seulement deux (13%) une formation technique au collégial. La situation en TAL contraste : 35% des répondants ont un diplôme universitaire, 47% une technique, deux ont leur diplôme d'études secondaires et un n'est pas diplômé. La formation de ces personnes est également variée : la moitié seulement ont un lien avec l'alimentaire (ITA, baccalauréat en sciences des aliments). Au niveau universitaire, les diplômes sont souvent en lien avec la gestion, comme dans les TIC. Soulignons ici que plusieurs RF, et propriétaires de fromageries artisanales, en sont à leur seconde carrière et

ont suivi de nombreuses formations sur les fromages auprès de l'ITA, de consultants et de centres de formation français.

Les RF des TIC ont largement moins d'ancienneté dans leur entreprise que les RF de la TAL. Ce qui est d'autant plus frappant lorsqu'on tient compte du fait que les RF de la TAL ayant le moins d'ancienneté sont souvent les fondateurs et propriétaires de fromageries artisanales qui ont fondé leur entreprise il y a moins de dix ans. De la sorte, la moyenne de durée d'emploi des RF dans une entreprise des TIC est de cinq ans, avec quelques rares individus dépassant les sept ans d'expérience. Dans le secteur de la TAL, la moitié des RF sont en emploi depuis plus de dix ans dans leur entreprise, avec un minimum de trois ans.

**Tableau XXI – Poste et parcours des responsables de formation**

	<b>TIC</b>	<b>TAL</b>
Poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaires, surtout en lien avec gestion ressources humaines</li> <li>• Quelques propriétaires</li> <li>• Gèrent plusieurs dossiers, dont la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelques gestionnaires, mais surtout des postes liés à la production ou à la qualité</li> <li>• Quelques propriétaires</li> <li>• Gèrent plusieurs dossiers, la formation occupe une place importante</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presque tous universitaires, diplôme en lien avec gestion</li> <li>• Formation continue en gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation variée : pas de diplôme, DES, DEP, collégial et universitaire</li> <li>• Formation technique prédomine</li> <li>• Formation continue en gestion et en aliments</li> <li>• Deuxième carrière (fromageries artisanales) : formation fromage (ITA et autres)</li> </ul>
Expérience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus courte que TAL</li> <li>• Moyenne de 5 ans dans l'entreprise</li> <li>• Pas nécessairement experts en informatique : ce sont des gestionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 10, voir 20 ans d'expérience de travail</li> <li>• 5-10 ans, voire plus, d'expérience dans l'entreprise</li> <li>• Expertise dans l'industrie alimentaire</li> </ul>
Attentes formation interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas systématiquement formateurs internes</li> <li>• Ne forment pas sur les cœurs de métiers (plutôt accueil, gestion, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fréquemment appelés à être formateurs internes</li> <li>• Forment sur cœur de métier (production, normes, etc.)</li> <li>• Entreprise petite : RF est généralement le FFI</li> </ul>

En lien avec ces données, l'expérience de travail des RF des TIC est généralement plus courte que celle des RF de la TAL. L'âge moyen des RF rencontrés dans les TIC était nettement inférieur à celui de la TAL. Dans les deux secteurs toutefois, le parcours expérientiel n'est pas linéaire et les RF ont des expériences de travail dans des industries et secteurs variés.

Une dernière distinction, et non la moindre, a trait au rôle joué en tant que formatrice ou formateur par les RF. Les RF des TIC sont davantage amenés à coordonner la formation, et ce, surtout à l'externe. Lorsqu'ils forment, ce n'est pas en informatique, domaine dont ils ne

maîtrisent pas les connaissances. Ils procèdent, en revanche, à l'accueil des nouveaux, à une formation de formateur, à du mentorat en gestion. Les RF de la TAL ont, quant à eux, un rôle important de formateurs et de coordonnateurs de formation, davantage celle interne que celle externe. Ces RF peuvent former au poste de travail, notamment dans les fromageries artisanales, dans les magasins et dans les produits glacés. Ils peuvent aussi former sur d'autres sujets comme la santé et salubrité, la qualité ou le service à la clientèle. En ce sens, les RF de la TAL occupent plus souvent ce double rôle de coordonnateur – formateur de la formation interne que leurs équivalents des TIC. De plus, en TAL, plus la taille est petite, plus le RF est appelé à être le principal formateur, voire le seul, corrélation qui n'a pas lieu en TIC.

### ***Formatrices et formateurs internes : postes et parcours***

Les formatrices et formateurs internes des deux secteurs économiques étudiés se distinguent eux aussi sur plusieurs aspects, notamment en ce qui a trait à leur parcours expérientiel et de formation.

Première grande différence, il n'y a pas de FFI à temps plein dans les TIC et aucun n'est affilié à un département de formation. Certains formateurs à la clientèle sont réquisitionnés à l'occasion pour donner certaines formations internes sur les logiciels de l'entreprise. Dans les TAL, quelques FFI sont engagés à temps plein comme formateurs. Les FFI des TIC occupent des postes variés, en lien avec le développement et la production de programmes informatiques, ou encore en soutien informatique auprès de la clientèle. Ainsi, ils sont concepteurs, programmeurs ou conseillers informatiques. La formation interne s'intègre à leurs autres tâches, avec quelques-uns qui sont clairement attitrés comme parrain ou mentor.

Les FFI des deux secteurs œuvrent en production, mais le rapport temporel dans les TIC est bien différent de celui en TAL. Les FFI en TAL en effet sont davantage ancrés dans la ligne de production et travaillent dans l'usine où le lait est transformé.

Enfin, des FFI en TAL, qui n'ont pas été rencontrés, forment aussi au comptoir des ventes. De plus, certains d'entre eux sont même des formateurs à temps plein, ce qui n'est pas le cas pour les FFI des TIC.

Pour ce qui a trait au parcours de formation, il y a une plus grande linéarité en informatique qu'en transformation alimentaire. En effet, les FFI des TIC ont une formation initiale en lien avec l'informatique, que ce soit au niveau collégial ou universitaire. Seul un FFI a une formation initiale en enseignement et s'est procuré ensuite une AEC en informatique. Les FFI ont accès à des formations continues qui sont internes et externes à leur entreprise. Ils sont par ailleurs très dynamiques dans le développement de leurs compétences et prennent l'initiative de lire et consulter des références spécialisées. Très peu d'entre eux ont suivi une formation de formateur.

Ce parcours de formation est plus variable chez les FFI de la TAL. Un seul a une formation initiale en alimentation, les autres pouvant avoir une formation en hôtellerie, un diplôme

d'études secondaires ou ne pas avoir terminé le secondaire. Les FFI de la TAL sont généralement moins diplômés que leurs collègues des TIC. De plus, dans la TAL, les FFI ont moins l'occasion de suivre des formations continues externes, mais ils en ont plusieurs offertes à l'interne de l'entreprise. Finalement, ils ont plus systématiquement suivi une formation de formateur.

**Tableau XXII – Différence des postes et parcours des formatrices et formateurs internes TIC/TAL**

	<b>TIC</b>	<b>TAL</b>
Poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lien avec informatique (conception, programmation)</li> <li>• Pas de FFI à temps plein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lien avec la production ou formateurs à temps plein</li> <li>• Des FFI à temps plein</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation initiale en informatique (collégial, universitaire)</li> <li>• Formation continue : forte autodidaxie, formations externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation initiale aliment : un FI</li> <li>• Formation initiale diverse : pas de DES, DES, collégial</li> <li>• Formation continue : quelques formations externes</li> </ul>
Expérience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 5 ans d'expérience, surtout 6-15 ans</li> <li>• Moyenne de 5 ans dans entreprise, au maximum 8 ans</li> <li>• Expérience en informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience de travail d'une dizaine d'années, généralement plus</li> <li>• Présence depuis minimum 7-8 ans, généralement plus, dans entreprise</li> <li>• Expérience variée, pas strictement alimentaire</li> </ul>
Attentes formation interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forment sur les standards internes, échange d'information</li> <li>• Rarement formation de formateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forment sur les processus et procédés de fabrication</li> <li>• Formation de formateur dans les grandes entreprises</li> </ul>

Le parcours expérientiel suit la même dynamique que celui de formation. Ainsi, les FFI des TIC ont seulement travaillé en informatique. Ils sont relativement plus jeunes que les FFI de la TAL, avec une oscillation de six à 15 ans d'expérience de travail. Ils sont chez le même employeur depuis cinq ans en moyenne, avec un maximum de huit ans. Du côté de la TAL, les FFI ont davantage évolué sur le marché du travail où ils œuvrent depuis au moins une dizaine d'années. Ils sont aussi plus fidèles à leur entreprise, les plus récents ayant été embauchés il y a sept ou huit ans alors que les plus anciens y sont depuis plus de dix ans.

En tant que formateurs, les FFI des TIC vont transmettre les standards internes et s'échanger de l'information. Pour la TAL, il s'agit plutôt de montrer les processus de fabrication respectant les normes. Le Tableau XXII souligne les contrastes entre les FFI des deux secteurs.

#### **5.1.4 Rôles au sein de l'ingénierie de formation**

Les RF et les FFI jouent des rôles différents dans les trois étapes de l'ingénierie de la formation (planification, activité, évaluation). Ces rôles varient aussi légèrement entre les deux secteurs industriels. La planification reste réactive dans l'ensemble et les offres de



formation se fondent sur le constat de lacunes ou d'erreurs. Au niveau de l'activité de formation elle-même, elle sera très variable dans les TIC : consultations entre collègues, midis-conférences, conseils auprès d'un novice. Même le jumelage diffère, l'un est plus près du conseil et l'autre, de la supervision. L'évaluation de la formation reste, dans tous les cas, le parent pauvre de l'ingénierie de formation par son absence de formalisation et de systématisation.

### ***Responsables de la formation et ingénierie de formation***

Les RF de la TAL et des TIC ont des fonctions relativement similaires dans la planification et l'évaluation de la formation. Toutefois, les RF de la TAL forment davantage que leurs collègues des TIC.

Les outils de planification de la formation varient entre les RF de la TAL et des TIC, bien que la finalité soit de connaître les besoins de formation. Ainsi, en TIC, les RF privilégient l'évaluation annuelle des employés, sont à l'écoute des demandes des employés et cherchent à arrimer les besoins avec des formations externes. Ces évaluations d'employés permettent d'identifier les lacunes individuelles et collectives de la main-d'œuvre. Les RF de la TAL, qui sont aussi davantage experts dans la production que les RF des TIC, basent plutôt leur analyse sur l'observation de problèmes récurrents ou sur la perte de production. Les rappels de formation sont alors un outil essentiel, fondé sur des logiciels qu'ils ont organisés. Dans les deux secteurs, quelques RF ont développé des référentiels de compétences, mais cet outil est davantage utilisé pour analyser les besoins dans les TIC. Lorsque c'est le cas, cet outil sert davantage à planifier les besoins de formation.

Les RF de la TAL ont un rôle nettement plus actif dans l'activité de formation que les RF des TIC. Ils vont concevoir la documentation et des formations. Ils vont former en production et hors production. Les RF des TIC, lorsqu'ils forment, vont plutôt former hors production sur des sujets divers, non reliés à la production. Ils vont à l'occasion aider à l'organisation de la formation interne, mais laissent le contenu aux experts.

L'évaluation reste minimale et informelle, sauf exception. La réalisation des tâches et le respect des consignes sont dans les deux cas la principale façon d'évaluer l'acquisition de compétences. Ici encore, les RF de la TAL vont jouer un rôle légèrement plus actif. Des RF soulignent que le goût du produit fini contribue à évaluer le travail des employés. La signature de registres de formation sur les normes permet aux entreprises de la TAL de garantir que leur main-d'œuvre a suivi la formation. Dans les deux secteurs, quelques RF ont conçu des formulaires (2 en TIC, 6 en TAL), qui se limitent essentiellement à l'évaluation de la satisfaction de la formation suivie. En TAL, les formulaires de description de tâches constituent par ailleurs un outil d'évaluation.

### ***Formatrices et formateurs internes et ingénierie de formation***

Le cœur de l'activité des FFI dans l'ingénierie de formation réside dans l'acte de formation. Au sein des deux secteurs, leur rôle dans la planification et l'évaluation reste relativement tenu. Néanmoins, quelques entreprises de la TAL utilisent leurs FFI en tant qu'auditeurs

internes, ce qui contribue à la définition des besoins. Dans les TIC, la révision de code par les pairs constitue une activité formatrice et fondée sur l'évaluation du travail réalisé.

La différence majeure entre les FFI de la TAL et des TIC réside dans la définition et le choix du contenu de formation. Les FFI des TIC ont nettement plus de flexibilité à ce sujet que les FFI de la TAL. Ces derniers sont contraints par la production et leur formation est en lien direct avec ce sujet, que ce soit comme formateur compagnon ou formateur technique. Les informaticiens ne sont pas limités au contenu propre à leur entreprise. Ils peuvent proposer une formation sur un nouveau langage informatique ou sur des modules précis. Dans une entreprise, ils pouvaient même présenter un sujet sans lien avec l'informatique. Même lorsque les FFI n'ont pas le choix du sujet traité, ils jouissent d'une grande discrétion quant à la façon dont ils vont transférer les connaissances. Souvent, ils peuvent être les initiateurs d'activités formatrices, comme les midis-conférences.

Un autre élément qui distingue les FFI a trait à la reconnaissance de leur travail. Dans la TAL, les compagnons sont reconnus par leurs pairs pour leur expertise et, lorsqu'ils forment un collègue, ces compagnons reçoivent une compensation financière. La reconnaissance dans les TIC est plutôt informelle, mais elle peut être monétaire à l'occasion, par exemple lorsque l'employé est payé lorsqu'il forme durant une conférence interne. Il peut aussi arriver que le supérieur hiérarchique allège les tâches du FFI.

Le Tableau XXIII compile les différences entre les FFI et les RF par rapport à l'ingénierie de formation.

**Tableau XXIII – Éléments distinctifs dans l'ingénierie de formation**

	<b>TIC</b>	<b>TAL</b>
En général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification : évaluation annuelle de la main-d'œuvre</li> <li>• Activité : variable, ex : midis-conférence, jumelage, révision de code</li> <li>• Évaluation : minimale, sauf exception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification : rappels de formation</li> <li>• Activité : surtout jumelage production et formation normes</li> <li>• Évaluation : minimale, sauf exception</li> </ul>
<b>Responsables de formation</b>		
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation main-d'œuvre</li> <li>• Demande des employés</li> <li>• Arrimage besoins et formation externe</li> <li>• Révision de codage entre pairs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation problèmes récurrents</li> <li>• Grille de suivi de formation (rappels)</li> <li>• Rencontres d'équipe</li> <li>• Auditeurs internes</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribue à structuration formation interne</li> <li>• Formation des nouveaux employés</li> <li>• Coordination des activités : formation hors production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de la documentation</li> <li>• Formation production et hors production</li> <li>• Conception de formation</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> <li>• Signature (normes et certifications)</li> <li>• Grille de tâches, le cas échéant</li> <li>• Goût produit fini (fromages frais)</li> </ul>
<b>Formatrices et formateurs internes</b>		
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposent activités</li> <li>• Rôle assez ténu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relèvent problèmes récurrents</li> <li>• Rôle assez ténu</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discretion dans la définition et le contenu de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu de formation contraint par la production</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception</li> </ul>
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance informelle</li> <li>• Parfois allègement tâches par supérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compagnons : reconnaissance financière</li> <li>• Certains formateurs à temps plein</li> <li>• Sinon, reconnaissance informelle</li> </ul>

## **5.2 Ressemblances entre les FFI des secteurs de la TAL et des TIC**

Peu importe le secteur économique, les entreprises font face à des enjeux de compétence et de recrutement de main-d'œuvre, ce qui les amène à adopter des stratégies diverses afin de former leurs employés. Les entreprises des TIC répondent partiellement à ce problème par du recrutement international, ce qui n'est pas possible en TAL. En fait, la TAL mise légèrement plus sur la formation interne que les TIC pour avoir de nouveaux employés aptes à respecter les besoins de production. Malgré cette différence, la formation interne reste au cœur des activités formatrices offertes aux employés, et ce, même si les entreprises n'ont pas pleinement conscience de tous les efforts qu'elles font. En effet, pour de nombreux intervenants rencontrés, formation rime essentiellement avec formation externe.

Bien entendu, la formation ne se limite pas à l'embauche, elle reste essentielle pour maintenir la qualité de production, la mise à jour de nouvelles procédures et, surtout en TIC, maintenir les connaissances à la fine pointe de la technologie. De la sorte, malgré les différences profondes que connaissent ces industries, elles partagent de nombreux points communs, particulièrement en ce qui a trait aux caractéristiques des FFI et à leurs responsabilités dans l'ingénierie de formation. Les RF et les FFI ont également des points de vue similaires concernant les avantages et les inconvénients de la formation interne et de la formation externe.

Finalement, soulignons que les comités sectoriels de la main-d'œuvre des deux secteurs d'activité voient tous deux au développement d'une formation de formateurs et la TAL examine de plus la possibilité de mettre sur pied un programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) pour les opérateurs.

### **5.2.1 Caractéristiques des FFI**

Les caractéristiques des FFI, dans les deux secteurs, se recoupent sur de nombreux points, dont une expertise forte et un intérêt à former leurs collègues. Les entreprises de ces deux secteurs industriels recherchent en effet comme FFI des personnes ayant des caractéristiques similaires, l'expertise arrivant en tête de liste. Tous les FFI rencontrés possèdent au minimum cinq ans d'expérience de travail, au sein de l'entreprise ou dans d'autres entreprises, et ils sont reconnus pour leurs compétences par leurs collègues et leur employeur. De plus, tous les FFI rencontrés affichent un intérêt et un plaisir à prendre le temps de transférer leurs connaissances. Ce rôle est rarement imposé, sauf dans les cas où seul un employé possède l'expertise à transmettre.

Le fait d'être un bon vulgarisateur et d'être apte à transférer ses connaissances est considéré comme un atout essentiel. Plusieurs intervenants soulignent d'ailleurs que l'expertise seule ne suffit pas si l'employé n'est pas capable de la communiquer. Ceci n'est pas sans lien avec d'autres caractéristiques comme l'entregent, le leadership et la passion du métier, qui sont aussi appréciés chez les employés appelés à devenir formateurs. Étonnamment, la curiosité et l'autodidaxie sont également prisées tant dans la TAL que dans les TIC. L'autodidaxie est toutefois davantage recherchée chez les employés des TIC que dans la

TAL. Pourtant, les FFI de cette dernière industrie y sont décrits comme des personnes curieuses, toujours intéressées à en apprendre davantage. Plusieurs RF et FFI affirment lire beaucoup afin de pousser davantage leurs connaissances. Dans les grandes entreprises, ce type de caractère a favorisé leur sélection en tant que FFI.

Du côté de la perception de leurs propres compétences, les similarités entre les FFI sont nombreuses, même si elles n'apparaissent pas dans le même ordre d'importance. Encore ici, l'autodidaxie, attendue en TIC, ressort chez les FFI de la TAL : ils aiment apprendre, ce qu'ils font à l'aide de stratégies diverses. L'intérêt à former des collègues reste important pour tous les FFI. Ils se reconnaissent également une bonne expertise dans leur champ de compétences et se considèrent comme étant de bons communicateurs. Les FFI jugent que la passion, la patience et le leadership sont des traits importants de leur personnalité. Finalement, plusieurs FFI soulignent que former des collègues brise la routine, ce qui est grandement apprécié. Cette résultante de la formation est ressortie autant en TIC qu'en TAL, car la formation permet de briser la solitude du travail devant un écran d'ordinateur ou de la chaîne de production.

Le tableau qui suit résume ces nombreuses ressemblances entre les caractéristiques recherchées et celles perçues chez les FFI. Elles sont présentées en ordre décroissant de citation par industrie (nombre d'entreprises ou nombre de répondants).

**Tableau XXIV – Caractéristiques communes des FFI  
(ordre décroissant d'importance)**

	<b>TIC</b>	<b>TAL</b>
Recherchées chez les FFI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise</li> <li>• Intérêt à former</li> <li>• Vulgarisateur, communicateur</li> <li>• Autodidacte, entregent</li> <li>• Curieux</li> <li>• Patient, calme, leadership</li> <li>• Passionnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise</li> <li>• Intérêt à former</li> <li>• Vulgarisateur, communicateur</li> <li>• Autonomie, passionné, leadership, curieux, autodidacte</li> <li>• Entregent</li> <li>• Ouverture d'esprit</li> </ul>
Perçues par les FFI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodidacte</li> <li>• Intérêt à former</li> <li>• Vulgarisateur, communicateur</li> <li>• Expertise</li> <li>• Entregent, curieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise</li> <li>• Intérêt à former</li> <li>• Curieux</li> <li>• Leadership</li> <li>• Passion</li> <li>• Autodidacte, vulgarisateur, communicateur, entregent</li> </ul>

### **5.2.2 Rôles au sein de l'ingénierie de formation**

Lorsque vient le temps de planifier, former et évaluer la formation, les rôles des RF et des FFI ont davantage de points communs que de différences dans les deux secteurs économiques. Les RF et les FFI éprouvent des contraintes similaires, avec un manque de temps et l'obligation de maintenir les requis de production. Même lorsqu'ils forment, les FFI doivent maintenir leur niveau de productivité. En fait, la production va cadrer les

formations faites par les FFI. Les entreprises, sachant que leur formateur entraîne un autre employé, vont généralement accorder une flexibilité de temps de travail, mais les exigences doivent être néanmoins respectées. Pour cette raison, en TAL et en TIC, les entreprises suivent autant que possible une « stratégie de la période creuse », c'est-à-dire qu'elles vont favoriser autant que possible la formation à des moments où la production est moins exigeante. Par exemple, une entreprise qui produit de la crème glacée formera plutôt au printemps, alors qu'une entreprise de jeux va concentrer les efforts en début de projet.

### ***Responsables de formation et ingénierie de formation***

Les responsables de formation s'occupent des trois aspects de l'ingénierie de formation. Même s'ils n'utilisent pas les mêmes outils pour identifier leurs besoins, le but reste le même, c'est-à-dire d'identifier les lacunes et y remédier par la formation interne ou externe. Ils restent à l'écoute des employés, puisque ce sont ces derniers qui sont des experts. Ceci est particulièrement vrai en TIC, où les RF connaissent généralement peu l'informatique. Toutefois, malgré les mesures mises en place par des RF, la planification reste essentiellement réactive et elle est peu développée dans les entreprises en TIC. La formation répond à un besoin assez immédiat et, à quelques exceptions près, il y a peu de travail fait pour définir les besoins actuels et futurs de formation.

Dans la deuxième étape de l'ingénierie de formation, l'acte de formation, les RF partagent le fait de faire des formations hors production. Les contenus vont différer, mais presque tous sont appelés à former sur l'entreprise, sur la production ou sur d'autres sujets ciblés. Certains RF, nettement plus en TAL qu'en TIC, conçoivent des activités de formation. Finalement, plusieurs RF font du coaching et du mentorat qui ne sont pas en lien avec la production. Dans ces cas, les contenus portent par exemple sur la gestion ou les ventes.

L'évaluation de la formation reste systématiquement l'étape la moins développée de l'ingénierie de formation. Elle est présente, mais très informelle. Elle se fonde sur l'observation de la capacité de l'employé à réaliser des tâches requises. Quelques RF en TAL et en TIC ont contribué à développer des formulaires d'évaluation de la formation et peu ont développé un questionnaire visant à vérifier les compétences acquises durant la formation : un dans les TIC vérifie l'acquisition de connaissances sur un langage informatique et, en TAL, deux évaluent les connaissances sur les fromages fins, deux autres, les concepts théoriques et un, la compréhension des règles et des normes. Pour les questionnaires plus techniques dans les deux secteurs, ce sont les FFI qui ont eu un rôle central à jouer dans leur conception.

### ***Formatrices et formateurs internes et ingénierie de formation***

Tout comme avec les RF, les FFI interviennent de façon variable, mais généralement de façon minimale tant dans la planification que dans l'évaluation des activités de formation. En TAL, les FFI vont relever des problèmes récurrents et les signaler aux RF, contribuant ainsi à la définition des besoins. L'évaluation, pour sa part, va se fonder avant tout sur la capacité de l'apprenant à réaliser les tâches en fonction des exigences de production, mais il est rare qu'il y ait une grille pour soutenir cette évaluation, surtout en TIC. Ainsi,

l'observation prime comme outil d'évaluation et c'est le résultat du travail qui témoigne de la maîtrise d'une compétence. Pour les entreprises qui utilisent des formulaires d'évaluation, des FFI ont contribué à leur développement.

Le rôle des FFI se concentre sur l'activité de formation. Ils vont contribuer à la conception de la formation, au développement d'outils et à la mise à jour de la documentation. Le jumelage reste une stratégie essentielle de transfert des connaissances. Les FFI ont une certaine discrétion quant à l'organisation de ce jumelage et à la façon dont ils vont former. Ils font également du mentorat et du coaching dans les deux secteurs. Ils peuvent former en production et hors production.

Ainsi, les FFI jouissent d'une assez bonne autonomie quant à l'acte de formation. Ils doivent bien évidemment transmettre les connaissances requises, mais ils ont une discrétion quant à la répartition du contenu.

**Tableau XXV – Éléments similaires des RF et des FFI en ingénierie de formation dans les deux secteurs d'activité**

	<b>TIC &amp; TAL</b>
En général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification relativement peu développée, sauf exception</li> <li>• Évaluation peu développée</li> </ul>
<b>Responsables formation</b>	
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification les lacunes</li> <li>• Recherche et suggestion de formation</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation hors production</li> <li>• Conception de formation</li> <li>• Mentorat et coaching (non lié à la production)</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informel, sauf exception : conception de formulaires</li> </ul>
<b>Formatrices et formateurs internes</b>	
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relève les lacunes</li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de formation</li> <li>• Conception d'outils de formation</li> <li>• Mise à jour de documentation</li> <li>• Discrétion quant à transmission</li> <li>• Animation d'activités de formation</li> <li>• Mentorat et coaching (en production)</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation</li> <li>• Réalisation des tâches</li> <li>• Quelques exceptions : conception de formulaires</li> </ul>

### 5.2.3 Avantages et inconvénients de la formation interne et externe

Les avantages et les inconvénients de la formation se recoupent dans les TIC et la TAL. La formation interne reste celle qui est privilégiée et la mieux perçue, car elle est adaptée à l'entreprise. Elle a aussi pour avantage de compenser la difficulté à trouver de la main-d'œuvre sur le marché du travail. La formation externe a elle aussi quelques avantages. Dans tous les cas, le manque de temps constitue un frein à la formation, quelle qu'elle soit.

### ***Formation externe***

La formation externe, malgré les limites perçues par les personnes rencontrées, est pertinente pour les entreprises. Elle offre avant tout un accès à des connaissances et compétences qui ne sont pas disponibles dans l'entreprise. Elle permet également au personnel d'effectuer des mises à jour de leurs connaissances. Ainsi, la formation externe contribue à consolider les connaissances dans un domaine précis ou des compétences qui ne sont pas maîtrisées à l'interne. Ce peut être par exemple la gestion du temps ou bien une mise à jour sur les nouvelles normes alimentaires. Un avantage indéniable de la formation externe est qu'elle s'accompagne d'une reconnaissance de la formation : certificat, lettre de confirmation ou autre, soit des documents crédibles qui sont reconnus par la clientèle. Un autre avantage, relevé particulièrement dans les petites entreprises, c'est que les formations permettent d'établir des contacts et de faire du réseautage.

Plusieurs inconvénients freinent la formation externe et ils sont similaires en TAL et en TIC. La formation donnée dans les établissements de formation est considérée le plus souvent comme non ajustée à la réalité des entreprises, et ce, pour diverses raisons. En TIC, parce que la formation n'est pas à jour par rapport à l'industrie. En TAL, parce qu'elle n'est pas bien adaptée aux procédés utilisés dans l'entreprise, qu'elle soit grande ou petite : les grandes vont reprocher aux établissements de ne pas assez accentuer la formation sur la fabrication automatisée tandis que les petites vont leur reprocher de trop le faire et de ne répondre ainsi qu'aux besoins des entreprises automatisées. La formation externe est aussi perçue comme déconnectée de l'entreprise, c'est-à-dire que la formation n'est pas adaptée aux processus particuliers de l'entreprise. Par conséquent, elle ne correspond pas aux besoins des entreprises. Finalement, entre le prix de la formation, le déplacement de l'employé et la perte de productivité, la formation externe se révèle coûteuse. Des intervenants soulignent toutefois que cet inconvénient serait mineur si les formations externes correspondaient davantage à leurs besoins.

### ***Formation interne***

Pour toutes les entreprises rencontrées, dans les TIC comme dans la TAL, la formation interne est de loin la plus appréciée, les avantages surclassant les inconvénients relevés.

La formation interne assure une standardisation des connaissances et des processus internes. En plus de faciliter l'ensemble de la production, cela a comme impact de faciliter et d'accélérer l'intégration des nouveaux employés. Cet avantage est d'autant plus important dans l'industrie de la TAL que la main-d'œuvre n'est généralement pas formée en transformation alimentaire à son arrivée dans l'usine. Par ailleurs, puisqu'elle est développée à l'interne, la formation est adaptée à l'entreprise et reste à jour avec ses propres procédés. Elle assure aussi le maintien des compétences et des connaissances, que ce soit sous la forme de rappel de formation ou de midis-conférences. Parmi les autres avantages relevés, elle résulte en une diminution des erreurs et une amélioration de la qualité. Les compétences développées sont spécifiques à l'entreprise ce qui, autant en TAL qu'en TIC, pallie le manque de main-d'œuvre sur le marché du travail.



Un frein majeur à la formation interne est qu'elle s'intègre généralement aux autres tâches des RF et des FFI. Ainsi, les activités quotidiennes de production ont souvent priorité sur la conception et l'offre de formation interne : il y a un manque de temps dans toutes les entreprises. Par ailleurs, particulièrement en TIC, mais pas exclusivement, il y a un manque d'outils pour faciliter la planification, les actes de formation et l'évaluation des activités.

**Tableau XXVI – Avantages et inconvénients de la formation externe et interne : points communs TIC et TAL**

<b>TIC &amp; TAL</b>	
<b>Formation externe</b>	
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances pas maîtrisées à l'interne</li> <li>• Mise en contact avec de nouvelles connaissances/idées</li> <li>• Consolide connaissances domaines précis</li> <li>• Certification/normes : reconnaissance par clients</li> <li>• Contacts et réseautage</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déconnecté de l'entreprise</li> <li>• Ne correspond pas aux besoins</li> <li>• Coût élevé</li> <li>• Manque de temps</li> </ul>
<b>Formation interne</b>	
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisation connaissances et processus internes</li> <li>• Intégration des nouveaux facilitée et accélérée</li> <li>• Adaptée à l'entreprise</li> <li>• Rétention et mobilisation des employés</li> <li>• Maintien des compétences et connaissances à jour</li> <li>• Moins coûteux qu'externe</li> <li>• Pallie le manque de main-d'œuvre</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de temps pour organiser, recevoir et donner</li> <li>• Soumis aux impératifs de production</li> <li>• Manque d'outils (surtout TIC)</li> </ul>

## **6 DISCUSSION ET CONCLUSION**

Les données recueillies au sein des 28 entreprises sont présentées dans les chapitres trois et quatre tandis que le chapitre cinq offre une synthèse des résultats émanant des deux secteurs d'activité investigués, soit la transformation alimentaire — produits laitiers (TAL) et les technologies de l'information et des communications (TIC). Dans le présent chapitre, les résultats sont discutés dans le but de les situer au regard tant des objectifs poursuivis que des connaissances actuelles sur les formatrices et formateurs internes en entreprise. La première dimension abordée est celle du contexte général des entreprises rencontrées quant aux secteurs d'activité et aux savoirs qui s'y rattachent. Il est ensuite question des formatrices et formateurs internes puis de la formation interne versus la formation externe ainsi que des avantages et des limites de l'une ou l'autre modalité.

### **6.1 Contexte général**

En choisissant les TIC et la TAL pour la recherche, le but recherché était de mener le même genre d'investigation dans deux secteurs d'activité contrastés. Ce choix s'est révélé fructueux car les TIC concernent une industrie relativement jeune tant en termes d'entreprises que de main-d'œuvre alors que la TAL est une industrie de longue date. Cette dernière est fortement règlementée tant au niveau provincial, que national, fédéral et international alors que ce n'est pas le cas des TIC. Par ailleurs, les TIC sont perçues comme porteuses d'avenir et d'innovations. Elles s'inscrivent dans la société du savoir et leurs produits relèvent de l'immatériel alors que ceux de la TAL sont sans conteste matériels et concernent, en bout de piste, la santé de la population.

La situation contrastée des deux secteurs d'activité, l'un plus ancien que l'autre, met en évidence plusieurs différences majeures qui ont un impact sur la formation quant à la main-d'œuvre, aux enjeux de la formation et aux savoirs.

#### **6.1.1 La main-d'œuvre et les enjeux de la formation**

En ce qui concerne la main-d'œuvre, les personnes œuvrant dans les TIC sont plus scolarisées que dans la TAL. Elles ont délibérément choisi d'étudier dans ce domaine, d'y obtenir un diplôme et d'y travailler. Elles sont aussi souvent plus jeunes que les personnes travaillant dans la TAL. De leur côté, les employés de la TAL y sont souvent arrivés par concours de circonstances et peu d'entre eux ont une formation en transformation alimentaire. Bien qu'il existe des établissements dispensant une telle formation, les employés de ce secteur développent le plus souvent leurs connaissances en y travaillant, quitte à poursuivre leur formation formelle par la suite.

Toutes les entreprises en TIC, sauf une, se trouvent en milieu urbain alors que ce n'est le cas que de 62% des entreprises de la TAL. Or, la proximité des lieux de savoirs a de l'influence sur le recrutement de la main-d'œuvre. Il est de fait plus facile de bénéficier d'une main-d'œuvre qualifiée en région urbaine que rurale, et ce, plus en TIC qu'en TAL. Il existe une formation initiale qui sert de base à l'entrée en fonction dans une entreprise en

TIC; ce qui est nettement moins le cas en TAL, comme cela a été mentionné ci-haut. Ce contexte induit des activités de développement de la main-d'œuvre distincte dans ces deux secteurs d'activité.

De plus, les entreprises en milieu rural ou semi-rural sont toutes de très petites entreprises en TAL, au mieux une PE en TIC. Il s'agit essentiellement d'entreprises en fabrication de fromage pour la TAL, ce qui complexifie le recrutement de la main-d'œuvre dans leur spécialisation : les ressources formatrices, tant dans les entreprises que dans les institutions viennent généralement de l'étranger et interviennent occasionnellement au Québec. Il y a ici un enjeu économique important tant en formation initiale que continue de la main-d'œuvre en TAL dans un contexte qui sera exacerbé dès la mise en application de l'accord de libre-échange Canada-Europe. Pour les TIC, le contexte est différent; toutefois, certaines entreprises effectuent du recrutement à l'étranger compte tenu de la compétition et de la pénurie de main-d'œuvre dans le recrutement de personnes qualifiées au Québec.

### **6.1.2 Les savoirs**

Tout comme les secteurs d'activité, les savoirs qui y ont trait sont contrastés. Pour les TIC, bien des savoirs ne sont pas stabilisés et la partie la plus stabilisée se retrouve dans les savoirs homologués transmis dans des programmes institutionnalisés au sein d'établissements éducatifs qui transmettent ainsi un socle sur lequel s'appuient les développements de nouveaux produits. En fait, les savoirs en TIC sont généralement en constante redéfinition, sinon en pleine création et une grande partie des nouveaux savoirs émane du secteur d'activité lui-même et peu des institutions. D'où des besoins de formation de la main-d'œuvre en constante évolution.

À l'inverse, les savoirs reliés au TAL sont relativement stables, sujets à changement uniquement lors d'une découverte scientifique majeure, de modifications de la réglementation ou lors de la création d'un nouveau produit. Il s'agit donc de savoirs stabilisés, avec relativement peu de création, par rapport aux TIC, si ce n'est dans le cadre de quelques nouvelles transformations du lait, tels les yogourts ou les fromages. Or, nous le verrons plus loin, le type de savoir conditionne le choix et la structuration de la formation, car une entreprise en TIC peut disparaître si le savoir utilisé n'est pas mis à jour alors qu'en TAL la contrainte est différente.

Le savoir conditionne ainsi le type de personnes que les entreprises embauchent et la formation à assurer par la suite. Ainsi, le personnel en TIC a une formation initiale plus spécialisée et est plus libre de définir les formations qu'il souhaite suivre, ce qui n'est pas le cas dans la TAL. Ce contexte est également marqué par l'attrait du savoir, les TIC jouissant d'un halo de nouveauté et d'un soutien certain des gouvernements et des institutions quant à leur développement, tandis la TAL a un caractère perçu comme davantage conservateur et lié au milieu rural.

Ainsi, au regard du développement du savoir, nous pouvons avancer que, d'après les données recueillies, les entreprises en TIC sont productrices de nouveaux savoirs. Il en va de même dans le secteur de la TAL, mais de façon moins marquée avec des changements

surtout incrémentaux tandis qu'une partie du développement du savoir est accaparé par la petite ou la micro-entreprise. Enfin, il est important de mentionner que les savoirs reliés aux TIC sont de nature inerte et souvent immatérielle alors que ceux reliés à la TAL ont trait à une matière vivante.

## **6.2 Les caractéristiques des formatrices et des formateurs internes**

Bien que nous ayons mentionné que la recherche portait sur les formateurs et formatrices internes dans les entreprises lors du recrutement, force est de constater que le libellé même de formatrice et formateur interne n'est ni courant ni nécessairement compris : le concept de formation est et demeure le plus souvent associé au formel, soit à la formation externe. Aussi, les premiers répondants dans les entreprises qui acceptent de participer à la recherche sont souvent les personnes qui ont un regard large sur l'entreprise et/ou la formation : propriétaires et membres de la direction surtout dans la TAL; davantage rattachées à la DRH en TIC. C'est ainsi que, lors du traitement des données, les formatrices et formateurs interviewés sont catégorisés en deux groupes, soit comme responsables de formation (RF) lorsqu'ils occupent une fonction incluant la gestion de la formation, soit formatrices ou formateurs internes (FFI) lorsqu'ils interviennent auprès d'autres employés de l'entreprise dans une perspective de formation; une personne classée RF peut toutefois également agir à titre de FFI. En fait, les RF jouent souvent un rôle de formation, même s'il peut être minime, tel un gestionnaire des ressources humaines qui introduit le nouvel employé aux différentes procédures propres à l'entreprise. Cette classification RF/FFI a permis de tenir compte de la hiérarchie des rôles dans la formation interne et souligne qu'il existe des différences entre ces deux catégories de personnes.

Les qualifications des uns et des autres dans les TIC et la TAL sont révélatrices d'une différence marquée. Alors que les femmes et les hommes employés dans les TIC sont formés dans ce champ, les RF de ce secteur ont davantage une formation en gestion et une arrivée relativement récente dans l'entreprise. Inversement, alors que la main-d'œuvre en TAL n'a généralement pas de qualification dans ce champ d'études au moment de leur entrée dans l'entreprise, les RF en ont une, développée à la fois par leur expérience et dans les institutions. Aussi, n'est-il pas étonnant que les RF en TIC n'interviennent en formation interne que sur des dimensions liées à l'accueil ou sur des aspects liés à la gestion, mais pas sur le contenu spécifique TIC de l'entreprise. La formation liée aux TIC est le propre du personnel des entreprises de ce secteur d'activité, donc des FFI, et, par conséquent, leur nombre est plus important qu'en TAL. Inversement, les RF en TAL interviennent comme FFI, et ce, d'autant plus que l'entreprise est petite ou très petite. En bout de piste, les FFI ont une expertise à partager avec les autres employés et cette expertise est liée à la spécialisation de l'entreprise. Autrement dit, un FFI forme sur le savoir qu'il maîtrise et sur des compétences qu'il possède; bref, comme ils le disent eux-mêmes, en fonction de leur expertise.

Que ce soit dans les TIC ou en TAL, les FFI ne portent généralement pas le titre de formateur ou formatrice. De fait, seulement trois des 17 FFI portent ce titre et ces personnes travaillent dans la TAL dans les deux GE rencontrées. En fonction des données de la recherche, il est sans doute possible d'émettre l'hypothèse selon laquelle, dans le contexte

québécois actuel, des postes de formatrices et formateurs internes sont créés essentiellement dans des grandes entreprises, surtout si elles sont assujetties à des normes émises par des agences externes ou soumises à des contrôles de qualité, et ce, d'autant plus que les savoirs sont stabilisés.

C'est également dans le secteur de la TAL que s'effectuent le plus de formation de formateurs, tant auprès de celles et ceux qui portent le titre de formateur que des personnes que l'on qualifie de compagnon.

### **6.3 Rôle des formatrices et formateurs dans la formation en entreprise**

Comme cela a déjà été révélé dans les études sur la formation en entreprise, la présence d'une personne qui lui est favorable influe grandement sur la place et le rôle de la formation, ce qui confirme, une fois de plus que les entreprises sont des organisations humaines (Solar et al., 2014). Dans cette perspective, les entreprises rencontrées tant en TIC qu'en TAL sont exemplaires et ne sont pas nécessairement représentatives de toutes les entreprises de leur secteur. Celles qui ont été rencontrées misent davantage sur la formation de leur personnel pour répondre à leurs besoins, ce qui a pour conséquence d'améliorer leur rétention au sein de l'entreprise et d'avoir moins recours au recrutement de nouvelles personnes. Dans les entreprises rencontrées, l'embauche semble se faire soit pour combler un poste vacant, soit dans le cadre de leur croissance. En cela, ces entreprises se distinguent des entreprises qui forment peu et qui ont recours à du recrutement en cas de besoin, comme le soulignait avec justesse le rapport du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP, 2011).

#### **6.3.1 Les enjeux de la formation**

La TAL, comme tout secteur réglementé, doit se conformer aux normes qui, de fait, conditionnent et structurent la formation. En ce sens, le respect des normes a un impact notable sur l'ingénierie de la formation qui s'y déploie car il marque l'offre. Par ailleurs, les entreprises de ce secteur souhaitent que les employés, femmes et hommes, aient une compréhension des concepts chimiques et elles ont tendance, surtout les grandes, à demander de plus en plus une formation de base en sciences aux nouvelles personnes embauchées. En fait, la compréhension du champ est de plus en plus exigée, et ce, pas uniquement dans le secteur alimentaire (Carnevale, Smith, & Melton, 2011; Levanon, Colijn, Cheng, & Paterra, 2014; Morrison et al., 2011).

Les entreprises en TIC ne font pas face aux mêmes enjeux. Le personnel ayant une formation initiale en TIC, les accréditations supplémentaires ne répondent pas à des exigences réglementaires mais constituent plutôt un atout favorisant la vente de leurs produits et services; l'accréditation ici assure la crédibilité de l'entreprise.

Ainsi, dans les TIC et la TAL, la formation a des finalités différentes. Dans le premier cas, elle sert à favoriser l'évolution des entreprises pour les maintenir à la fine pointe du secteur ainsi qu'à demeurer compétitive. Dans le deuxième, elle est un impératif pour assurer le suivi des exigences et des normes. Malgré ces différences, la formation tend à orienter le

développement des entreprises quel que soit le secteur d'activité, car toute entreprise souhaite se maintenir à jour : une question de compétitivité pour faire face à la concurrence. La formation contribue à la pérennité des entreprises.

### **6.3.2 Ingénierie de la formation**

Aux deux catégories de formatrices et formateurs, les RF et les FFI, sont associés des rôles et fonctions différentes au regard de l'ingénierie de la formation, ce qui n'est pas étonnant compte tenu des critères de cette catégorisation.

#### ***Planification de la formation***

Une des premières étapes de la planification de la formation consiste en une démarche d'analyse des besoins. Or cette analyse est laissée largement au bon vouloir du personnel dans les TIC alors qu'elle est dépendante des exigences générées par les normes et la réglementation dans la TAL. Bien sûr, il y a des exceptions, notamment lors de la création de nouveaux produits. C'est le cas dans les fromageries artisanales, mais aussi dans une grande entreprise. Dans ces cas, c'est l'ajustement pour cette nouvelle production qui commande la formation du personnel.

En fait, il semble que la nouveauté des savoirs, dans les TIC notamment, oblige le personnel à s'autoformer. Ainsi, il appartient à chacun, dans ce secteur, de se tenir à jour et de développer ses compétences : une autodétermination qui semble être le propre des professionnels dans les TIC ou encore des propriétaires de très petites entreprises notamment dans la TAL.

Lorsque l'identification des besoins est complétée, vient le temps de planifier la formation. Une fois encore dans les TIC, les personnes qui agissent comme FFI décident du type de formation qu'ils souhaitent offrir alors que, dans la TAL, les formateurs et formatrices internes ne participent pas à la définition des contenus. Les impératifs externes conditionnent la formation et la présence de normes dicte les contenus de formation : à nouveau, les savoirs semblent conditionner la formation.

Alors que les employés dans les TIC semblent libres de participer ou non aux activités de formation, suite à l'approbation des activités par la direction, le respect des exigences du secteur oblige tant les nouveaux que les anciens à maintenir leurs compétences. Cette obligation est autorégulée dans les TIC alors qu'elle est orchestrée par la direction dans la TAL en fonction des besoins récurrents de rappels de formation sur la santé et la salubrité imposés par les organismes réglementaires.

En bout de piste, il serait sans doute nécessaire d'orienter l'analyse des besoins au regard d'une vision prospective à moyen ou long terme pour ensuite mieux cibler les activités de formation de façon à ce qu'elles soient plus appropriées au développement des entreprises sur le long terme.

### **Activités de formation**

Malgré les différences entre les deux secteurs d'activité, la production prime, dans tous les cas, sur les activités de formation. Ainsi, elles doivent se dérouler dans des temps creux ou encore être réalisées lors du temps de production. C'est sans doute la raison pour laquelle le jumelage d'employés constitue une stratégie de premier choix, puisqu'il permet un apprentissage par la production. Ce jumelage se décline sous toutes les formes : *pairing*, parrainage, mentorat, compagnonnage.

La façon de nommer le jumelage dans les deux secteurs est révélatrice, à notre avis, d'un clivage selon la catégorie d'employés. Il est en effet coutume de parler de mentorat ou d'accompagnement pour les dirigeants ou les professionnels, tandis que l'on parle de compagnonnage pour les employés sur les lignes de production. Le phénomène, en sociolinguistique, est connu (Labov, 1976 in Bothamley, 2002), le langage est avant tout une représentation sociale et le lexique attribuable à un groupe social va avoir une influence sur la façon dont un groupe social va exclure un autre groupe social.

Les formatrices et formateurs internes en TAL sont attirés à la formation des nouveaux employés. Dans les grandes entreprises, ils doivent répondre à certains critères dont font partie l'expertise, l'expérience et la capacité de communication. Les FFI sont généralement sélectionnés sur une base volontaire. Ceci est également le cas dans les TIC, avec des individus généralement reconnus pour leur expertise, ainsi que pour leurs aptitudes en communication. Contrairement à la TAL toutefois, le jumelage semble surtout volontaire. Il y a ici une marge de liberté différente qui ne se retrouve guère dans la TAL, si ce n'est dans les fromageries artisanales lors du développement d'un nouveau produit, ce qui concerne davantage le propriétaire-fromager et les autres fromagers.

### **Évaluation de la formation**

Il est courant de mentionner que l'évaluation ou le suivi des formations est un parent pauvre de l'ingénierie de la formation. Mais, comme cela a déjà été souligné dans d'autres travaux (Balleux, 2002; Billet, 2004; Billett et al., 2012; Bouteiller, Cossette, Fournier, & Sabourin, 2013; Solar et al., 2014), l'évaluation de la formation en entreprise se déploie davantage sous un mode informel. Ainsi, dans les TIC, l'appréciation se juge à l'aune de la participation à un midi-conférence et celle d'un Wiki à l'aune du nombre de consultations. Dans la TAL, l'évaluation est un peu plus formelle : le contrôle des agences gouvernementales oblige à la tenue de l'information sur les activités suivies tandis que l'identification de produits de mauvaise qualité, ou de qualité inadéquate, constitue aussi une forme d'évaluation du travail des employés.

De plus, dans la TAL, la formation est souvent mise en application immédiatement alors que le transfert de connaissances en TIC dépend davantage des échanges entre collègues. Ainsi, en TAL, le réinvestissement est évident, mais pas en TIC. Le type de savoirs joue ici dans le retour sur la formation. Le savoir en TIC est développé dans le secteur et peut être réinvesti de multiples façons, ce qui est moins le cas en TAL où une grande partie des savoirs ont un aspect appliqué plus contraignant.

## 6.4 La formation au sein des entreprises

Les entreprises rencontrées portent une attention certaine à la formation même si celle-ci est soumise à la production. La formation assure, de fait, la pérennité de l'entreprise. Malgré cela, elle demeure en partie méconnue, ou peu reconnue, surtout sous son mode informel. En effet, les entrevues réalisées mettent en lumière que le mot formation est très souvent, sinon trop souvent, synonyme de formation formelle, donc, par essence, de formation externe. Pourtant, les entreprises, même les grandes, investissent beaucoup dans la formation interne sans pour autant en être toujours conscientes et la valoriser. Elle fait tout simplement partie du mode de fonctionnement de l'entreprise. Par le fait même, il y a valorisation de la formation formelle, la forme d'éducation la plus institutionnalisée depuis la mise en place des systèmes éducatifs contemporains et l'adoption de la scolarisation obligatoire au siècle dernier, et ce, au détriment d'autres modes d'apprentissage.

Il est sans doute possible d'avancer que, peut-être en raison de la nouveauté relative des savoirs en TIC, les entreprises de ce secteur fonctionnent davantage sous mode d'entreprise apprenante alors que celles dans la TAL s'inscrivent plutôt sous le mode de la gestion des connaissances. Selon Jacquemet (2014, p. 41), « une organisation est dite apprenante lorsque son fonctionnement favorise les apprentissages collectifs. » C'est là, en effet une distinction entre les entreprises interviewées en TIC. Même en situation de jumelage, le travail demeure collectif et les midis-conférences constituent un partage collectif des savoirs. L'organisation apprenante « se caractérise aussi par la mise en œuvre d'une réflexion individuelle, accompagnant l'acte de production et permettant le développement des capacités des individus qui la composent (idem). » Il y a ainsi dans les TIC « une volonté collective de mutualisation » des savoirs limités par ailleurs par des freins à cette capitalisation collective, notamment la gestion du temps et la priorité accordée à la production (idem, p.44). Dans la TAL, en revanche, les normes ont pour effet de s'outiller plutôt dans la gestion des compétences notamment par le biais d'outils, informatiques ou non, pour garder la trace des activités suivies et par le biais de cahiers de formation assurant l'homogénéité des formations.

Dans les deux secteurs d'activité, alors que les types de savoir ont une influence marquée, la Loi du 1% ne semble pas influencer la structuration de la formation dans les entreprises rencontrées. Pour celles-ci en effet, la formation est essentielle à leur pérennité. En TIC, il s'agit surtout de rester à la fine pointe du savoir; en TAL, de respecter l'impératif des normes. Dans tous les cas, les entreprises rencontrées forment beaucoup, notamment les PME, ce qui confirme, comme l'avaient mis à jour Rabemananjara et Parsley (2006), le fait que lorsque les PME se préoccupent de formation, elles le font tout autant que les grandes entreprises. Elles le font toutefois différemment, car les résultats de la recherche confirment que les PME font de la formation sous un mode davantage non formel ou informel que formel. Comme le soulignent plusieurs auteurs (Ashton, Sung, Raddon, & Riordan, 2008; Trouvé, 2010), il conviendrait de penser la formation dans ces entreprises autrement que dans les grandes.



### **6.4.1 Formation externe**

Comme cela a déjà été souligné, la formation est souvent pensée par les personnes interviewées comme étant une formation externe. D'ailleurs, plusieurs des entreprises rencontrées ne comptabilisaient que cette formation dans le calcul nécessité par la Loi du 1% alors qu'elles auraient pu ou du le faire, car la Loi ne limite pas la formation à la formation externe.

La formation externe permet d'aller chercher des savoirs qui ne font pas partie de l'expertise de l'entreprise. Il peut s'agir de savoirs spécialisés, tels des nouveaux programmes informatiques ou de nouveaux procédés fromagers, ou encore de savoirs liés à certaines fonctions, telles la gestion ou la communication. Dans les TIC, la formation externe spécifique est souvent celle offerte par le biais d'une participation à des colloques ou des forums. Elle peut aussi être liée à des certifications offertes par des entreprises, telle Microsoft. Dans la TAL, le choix est nettement plus limité sinon inexistant. Les TPE de ce secteur, essentiellement des fromageries artisanales, font quant à elles appel à des consultants externes, en provenance de l'étranger principalement. Les propriétaires les embauchent sur quelques jours ou quelques mois afin de travailler en collaboration sur un produit nouveau ou en consolidation. De fait, la TAL trouve moins d'avantages à la formation externe que les TIC.

### **6.4.2 Formation interne**

La formation interne, souvent non comptabilisée dans le calcul du 1% de formation, concerne directement l'expertise de l'entreprise. Elle permet d'intégrer de nouveaux employés, compensant ainsi une certaine difficulté à recruter une main-d'œuvre qualifiée et à la retenir.

La formation interne est appréciée car elle est adaptée à l'entreprise et est dispensée par des ressources internes jugées compétentes. Elle peut se réaliser sans fuite quant au secret industriel qui donne à une entreprise sa spécificité. Elle a généralement pour conséquences de réduire les erreurs et d'améliorer la qualité de la production.

Malgré la flexibilité et la pertinence de la formation interne, son organisation rencontre plusieurs obstacles essentiellement liés, dans le cadre de la présente recherche, à la structure organisationnelle (Solar et al., 2014, p. pp. 21-22), soit le temps et la sujétion à la production.

Fait à souligner, les entreprises n'ont pas mis en place des façons de reconnaître la formation interne. Il n'y a pas de certificats, de lettres ou d'attestations. Seule la formation est consignée dans un registre pour les entreprises structurées en ce sens, et ce, essentiellement dans la TAL.

### **6.4.3 Stratégies proactives ou réactives**

L'analyse de la formation sous l'angle de stratégies proactives ou réactives de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (Solar-Pelletier, 2013) permet de poser un regard renouvelé sur les activités de formation offertes dans les entreprises rencontrées en TIC et en TAL.

Une stratégie est dite proactive lorsque sont mises en place des mesures dans une perspective à moyen et long terme. Ainsi, une entreprise peut profiter, par exemple, du ralentissement dans la production pour former sa main-d'œuvre ou vouloir développer de nouveaux produits ou services afin de conserver sa compétitivité. C'est le cas dans une majorité d'entreprises dans les TIC qui doivent leur développement à ce travail de mise à jour constante. C'est le cas également dans la TAL, notamment lorsqu'une entreprise prévoyant la fin d'une gamme de produits décide de développer et de lancer un tout nouveau produit. Les fromagers artisanaux font partie du lot des entreprises aux stratégies proactives car ceux qui ont été rencontrés ont tous une volonté de développer de nouveaux produits ou services, tel un comptoir de vente.

Une stratégie est dite réactive lorsque les mesures mises en place répondent à des exigences venant de l'extérieur. On subit alors les événements extérieurs et on n'en tire pas nécessairement d'avantage. Les entreprises concernées ne font pas de planification à moyen et long terme ; elles reproduisent, au jour le jour, le même mode de fonctionnement à court terme, une question de survie. Ces entreprises n'investissent pas plus que nécessaire dans leur main-d'œuvre. C'est le cas de certaines entreprises dans la TAL qui se contentent de former pour répondre aux exigences fixées par les normes nationales et internationales ainsi que par la réglementation relative à la santé publique.

### **6.4.4 Avantages et inconvénients de la formation selon les secteurs d'activité**

La formation, qu'elle soit interne ou externe, a des avantages et des inconvénients tant pour les employés que pour les employeurs. Il y a toutefois une disparité entre les deux secteurs dans la mesure où les savoirs se démarquent et où les ressources ne sont pas également disponibles et accessibles.

Dans cette perspective, les entreprises en TAL sont moins choyées que celles dans les TIC en termes de formation externe pertinente ainsi qu'au niveau des personnes ressources disponibles dans le créneau des produits laitiers. En effet, le monde des TIC bénéficie de nombreuses activités non formelles favorisant le développement des compétences, tels des webinaires, des ateliers, des conférences annuelles, telle ConFoo, etc. En contrepartie, dans la TAL, les RF ont une expertise dans ce champ et ceux-ci, notamment lorsque ce sont les propriétaires de l'entreprise, dispensent de la formation auprès de leurs employés. Il faut dire que, dans les PME des deux secteurs d'activité, règnent un « esprit de famille » et une volonté de laisser de la place aux employés. Ces PME font surtout face à des obstacles liés aux coûts, à la suprématie de la production, aux limites du jumelage, à une posture de réactivité et au manque de ressources, ce qui correspond selon la typologie de Solar et al. (2014, p. 22) aux obstacles liés à la culture et à la structure organisationnelles,

institutionnels-organisationnels ou liés à l'environnement. Seuls les obstacles informationnels, soit ceux liés à l'absence d'information concernant l'existence de services et d'activités de formation, n'ont pas ressurgi au travers des entrevues.

#### **6.4.5 Employés**

Plus les entreprises sont petites, plus elles misent sur leur personnel, leur autoformation et leur créativité : cela est bien connu. Aussi, la taille de l'entreprise lie davantage la formation à sa capacité financière et à la production. D'ailleurs, même dans les grandes entreprises de la recherche en TAL, l'opératrice ou l'opérateur nouvellement embauché est jumelé avec un FFI sur un poste peu susceptible d'affecter la production. Dans les TIC, un nouvel employé est davantage intégré dans une équipe de production et l'encadrement devient davantage collectif et le jumelage, s'il a lieu, laisse davantage de marge de manœuvre qu'en TAL. Après tout, les employés dans les TIC, ont tous une formation initiale en TIC.

Cette situation témoigne toutefois d'un clivage entre les employés des TIC et de la TAL, car les plus scolarisés, dans les TIC, ont accès à de la formation externe et se trouvent à autoréguler leur formation. Ils sont de plus libérés pour y aller, moyennant l'acceptation de la demande par la direction tandis que la formation interne se fait entre pairs ou par le biais d'outils informatiques. En TAL, le clivage administration et production est plus marqué : à l'administration, la formation externe et à la production, la formation interne, et ce, quel que soit le niveau de scolarisation des employés. De fait, il serait sans doute plus approprié de parler de scolarité associée au poste occupé plutôt que de référer à la scolarité des employés, car, dans la TAL, la formation initiale des employés est de tout ordre variant de l'absence de diplôme à un de l'enseignement supérieur chez les FFI rencontrés. Ce contexte rend pertinente l'analyse qu'avait produite Tanguy dès 1983 à savoir que la formation professionnelle et technique ne laisse guère de temps pour réfléchir alors que les formations de niveau supérieur requièrent moins de temps en présentiel. Les gens en TAL semblent avoir moins de temps pour prendre du recul par rapport au savoir sauf en fromagerie artisanale. Le créatif en TAL est le fromager lui-même.

### **6.5 Éléments de synthèse**

Ainsi donc, l'ingénierie de la formation en TAL est généralement structurée en raison des contraintes induites par le respect des normes et de la réglementation, et ce, d'autant plus que la taille de l'entreprise est conséquente. De fait, plus l'entreprise est petite, plus il y a de possibilité d'autoformation, de formation sur le tas et d'apprentissage collectif. Plus aussi, il y a une préférence pour la formation interne, plus adaptée et moins coûteuse; et qui dit formation interne dit présence de formatrices et formateurs internes. Ce sont les propriétaires dans les PE ou les employés expérimentés et communicateurs qui se chargent de transmettre un savoir pertinent et adapté au contexte de l'entreprise. Qu'il s'agisse de RF ou de FFI, ces personnes ne portent généralement pas ce titre et les personnes interviewées ont tendance à identifier la formation à la formation externe.

Le contraste entre les deux secteurs d'activité a permis de mettre à jour des distinctions dans leur bassin de main-d'œuvre ainsi qu'une différence notable au regard des savoirs et des raisons d'orchestrer des activités de formation. La formation interne est prisée pour son adéquation aux réalités de l'entreprise et la répartition des rôles et fonctions dans l'ingénierie de la formation entre les RF et les FFI dépend de leurs connaissances du champ d'études lié au secteur d'activité. D'ailleurs, plus cette expertise est acquise en formation initiale dans l'enseignement supérieur plus les FFI, et les employés, bénéficient d'une grande autonomie liée par ailleurs à une obligation d'autoformation.

Malgré ces nombreuses différences sectorielles, les FFI partagent certaines caractéristiques communes. D'abord, un intérêt à former leurs collègues, que ce soit pour « briser la routine » ou pour le plaisir de participer aux transferts de connaissances dans leur entreprise. Ensuite, une expertise généralement reconnue au sein même de leur entreprise. Puis, une autodidaxie, c'est-à-dire une curiosité intellectuelle qui amène les FFI à lire, échanger et s'informer sur les sujets qui les intéressent. Cette dernière dimension est présente autant chez les formatrices et formateurs des TIC et de la TAL.

Enfin, quel que soit le secteur d'activité, les FFI œuvrent dans le domaine de l'informel et du non formel, ce qui contribue à assurer la pérennité de l'entreprise. Cela va de soi, mais il convient de le souligner.

## RÉFÉRENCES

- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Burroughs, S. M. (1997). The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 70-89.
- Allouche-Benayoun, J. (2000). *La fonction formateur. Identités professionnelles. Méthodes pédagogiques. Pratiques de formation*. Paris: Dunod. 227p.
- APEC-Association pour l'emploi des cadres (1984). *La formation : quels métiers ? Formation, profils, postes, rémunérations, évolutions*. Paris: Association pour l'emploi des cadres. Dunod.
- Ardouin, T. (2003). La formation est-elle soluble dans l'ingénierie? Petite histoire de l'ingénierie de la formation. *Éducation permanente. Où en est l'ingénierie de la formation?*, 4(157), 13-26.
- Ardouin, T. (2010). *Ingénierie de formation pour l'entreprise: analyser, concevoir, réaliser, évaluer*. (3e éd.). Paris: Dunod.
- Ashton, D., Sung, J., Raddon, A., & Riordan, T. (2008). *Challenging the myths about learning and training in small and medium sized enterprises: Implications for public policy*. Geneva: International labour office.
- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercitive networks. *International journal of human resource management*, 16(11), 1976-1999.
- Baldwin, J. R., Gray, T., & Johnson, J. (1995). *L'utilisation de la technologie, la formation et les connaissances spécifiques dans les établissements de formation* (no 11F0019MPF No. 86). Ottawa: Statistique Canada.
- Baldwin, J. R., & Johnson, J. (1995). *Développement du capital humain et innovation: la formation dans les petites et les moyennes entreprises* (no 11F0019MPF No. 74). Ottawa.
- Balleux, A. (2002). Dynamiques de formation sur le lieu de travail: paroles de formateurs. *Pistes*, 4(1), 1-22.
- Barbier, J.-M. (2009). Ingénierie et formation: détermination d'objectifs, élaboration de projets, évaluation d'action, évaluation de transfert. Dans J.-M. Barbier, É. Bourgeois, G. Chapelle & J.-C. Ruano-Borbalan (dir.), *Encyclopédie de la formation* (p. 455-504). Paris: PUF, Institut Demos.
- Barrette, J. (2008). *Étude de l'explicitation de l'apprentissage informel chez des adultes dans le contexte d'une entreprise: un processus dialectique de construction située de la connaissance*. Thèse de doctorat. Montréal : UQAM.
- Bédard, J.-P., Bernier, A., Lejeune, M., Pulido, B., & Lesemann, F. (2011). *La concertation en milieu de travail entre les employeurs et les employés au Québec, en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences*. Montréal, Québec: INRS: Institut national de la recherche scientifique.
- Bélangier, P., & Démontagne, C. (2005). *Les pratiques et l'organisation de la formation en entreprise: bibliographie documentée*. Montréal: UQAM: CIRDEP.

- Bélangier, P., Larivière, M., & Voyer, B. (2004). *Les pratiques et l'organisation de la formation en entreprise au Québec*. Montréal: Centre interdisciplinaire de recherche et de développement sur l'éducation permanente (CIRDEP), UQAM. Téléaccessible: [http://www.cpmt.gouv.qc.ca/.../RECHERCHES\\_T1\\_Belanger\\_Lariviere\\_Voyer\\_synthese.pdf](http://www.cpmt.gouv.qc.ca/.../RECHERCHES_T1_Belanger_Lariviere_Voyer_synthese.pdf)
- Bélangier, P., & Robitaille, M. (2008). *La formation en entreprise au Québec: un portrait*. Ottawa: CCA-CCL. Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail. Téléaccessible: <http://catalogue.cdeacf.ca>
- Bénard, F., Jacquot, P., & Soubiron, H. (2009). *La professionnalisation des formateurs en France à travers la littérature de recherche publiée de 2004 à 2009. Synthèse documentaire référencée*. Paris: Centre de documentation de la formation et du travail, CNAM.
- Benett, R., & Leduchowicz, T. (1982). What makes for an effective trainer? *Journal of european industrial training*, 7(2), 3-46.
- Bennett, R. J. (1998). Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs. *Entrepreneurship & regional development*, 10(3), 246-260.
- Bentabet, E. (2010). Paradoxes et singularités de la formation dans les petites entreprises. *Éducation permanente*, 182, 29-44.
- Bentabet, E., Michum, S., & Trouvé, P. (1999). *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*. Marseille: CÉREQ.
- Bernier, A., & Lesemann, F. (2009a). *Évaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'Ontario. Document #1 : Notions, cadre théorique et portrait des systèmes nationaux de formation : Canada, France, États-Unis et Royaume-Uni*. Montréal: Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (TRANSPOL <http://www.transpol.org>). Institut national de la recherche scientifique - Urbanisation Culture Société (INRS-UCS). Téléaccessible: <http://bv.cdeacf.ca/record.php?record=19236430124910546129>.
- Bernier, A., & Lesemann, F. (2009b). *Évaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'Ontario. Document #2: Modèles d'évaluation du rendement de la formation et évaluation du rendement de la formation dans les entreprises*. Montréal: Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (TRANSPOL <http://www.transpol.org>). Institut national de la recherche scientifique - Urbanisation Culture Société (INRS-UCS). Téléaccessible: <http://bv.cdeacf.ca/record.php?record=19236430124910546129>.
- Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation: de l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(3), 540-565.
- Bernier, C., Frappier, M., & Moisan, K. (2003a). *PME, institutions d'enseignement publique et formation de la main-d'oeuvre au Québec*. Québec: Commission des partenaires du marché du travail.
- Bernier, C., Frappier, M., & Moisan, K. (2003b). *Repenser l'offre de formation publique pour le développement de la main-d'oeuvre dans les PME*. Québec: Commission des partenaires du marché du travail, CSN, CSQ.

- Billet, S. (2004). Workplace participatory practices: conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of workplace learning*, 16(6), 312-324.  
doi: 10.1108/13665620410550295
- Billett, S., Henderson, A., Choy, S., Dymock, D., Beven, F., Kelly, A., . . . Smith, R. (2012). *Change, work and learning: aligning continuing education and training*. Adelaide, Australie: NCVER-National Centre for Vocational Education Research, National vocational education and training research and evaluation program, Department of Industry, Innovation, Science, Research and tertiary education, Australian Government.
- Bishop, D. (2012). Firm size and skill formation processus : an emerging debate. *Journal of education and work*, 25(5), 507-521.
- Bloom, M., & Watt, D. (2011). *Investir dans les compétences: un apprentissage en milieu de travail efficace au sein des PME*. Ottawa: Conference board of Canada.
- Bonnet, B. (1999). *La formation professionnelle des adultes. Une institution et ses formateurs*. Paris: L'Harmattan.
- Bourgeault, G. (2002). Formateur et formatrice d'adultes: une profession éclatée. Dans B. Voyer (dir.), *Formateurs et formatrices d'adultes: identité professionnelles, pratiques et conditions de travail* (p. 15-23). Saint-Laurent: Acfas: Les cahiers scientifiques.
- Bouteiller, D., Cossette, M., Fournier, C., & Sabourin, N. (2013). *Capital humain et performance(s). Cadres théoriques et protocole de mesure*. Montréal: HEC, Montréal.
- Bouyssières, P. (1997). Les formateurs: représentations et identités professionnelles. *Éducation permanente*, 132(3), 83-95. doi: BouyssiéreFormateurs1997.pdf
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: what do we know? *Human resource management*, 14(3), 295-323.
- Carnevale, A. P., Smith, N., & Melton, M. (2011). *STEM. Sciences, Technology, Engineering, Mathematics*. Washington: Georgetow University.
- Carré, P., & Caspar, P. (2011). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. (3e éd.). Paris: Dunod.
- Cassel, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management in small and medium sized enterprises. *Human resource management practices*, 31(6), 671-692.
- CEDEFOP - European centre for the development of vocational training (2011). *Learning while working. Success stories on workplace learning in Europe*. Luxembourg: Office of the European Union.
- Checaglini, A., & Marion-Vernoux, I. (2010). Les obstacles à la formation dans les PME en France et en Europe. *Éducation permanente*, 182, 15-28.
- Cho, D. (2009). The impact of structured on-the-job training (S-OJT) on a trainer's organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 10(4), 445-453. doi: 10.1007/s12564-009-9037-9
- Colley, H., Hodkinson, P., & Malcom, J. (2003). *Informality and formality in learning: a report for the Learning and Skills Research Centre*. Leeds: University of Leeds, Lifelong Learning Institute.

- CPMT-Commission des partenaires du marché du travail (2013). *Rapport quinquennal 2008-2013*. Québec: Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale, Gouvernement du Québec.
- CREFI-Centre de Recherches en Education Formation et Insertion (2003). *La formation de formateurs en Midi Pyrénées: synthèse du rapport d'études réalisé par le CREFI*. Toulouse: Université de Toulouse-le Mirail.
- CSMOTA (2006). *Étude sectorielle sur la fabrication des produits laitiers*. Québec: Gouvernement du Québec.
- CSMOTA (2010). *Analyse des conditions de travail dans les entreprises syndiquées de l'industrie de la transformation alimentaire du Québec*. Québec: Gouvernement du Québec.
- CSMOTA (2013). *Étude sectorielle sur la fabrication des fromages*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Cunningham, J., & Hillier, É. (2013). Informal learning in the workplace: key activities and processes. *Education + Training*, 55(1), 37-51.
- Curran, J., & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the small enterprise*. London: SAGE Publications.
- D'Abate, C. P., Eddy, E. R., & Tannenbaum, S. I. (2003). What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching and other constructs that describe developmental interactions. *Human resources development review*, 2(4), 360-384.
- De Lescure, E., Laot, F., & Olry, P. (2005). Éditorial. Que sont les formateurs devenus? *Éducation permanente*, 164, 5-12.
- Doving, E., & Nordhaug, O. (2010). Investing in human resource planning: an international study. *Management review*, 21(3), 292-307.
- Duberley, J. P., & Walley, P. (1995). Assessing the adoption of HRM in small and medium-sized manufacturing organizations. *International journal of human resource management*, 1995(6), 4.
- Dunberry, A., & Péchard, C. (2007). *L'évaluation de la formation dans l'entreprise: état de la question et perspectives*. Montréal: UQAM, CIRDEP.
- Edwards, P. K. (2010). *Skills and small firm: a research and policy briefing*. Briefing paper series. Grande-Bretagne: UKCES (UK Commission for employment and skills).
- Edwards, P. K., Ram, M., Gupta, S. S., & Tsai, C.-j. (2006). The structuring of working relationships in small firms: towards a formal framework. *Organization*, 13(5), 701-724.
- Fabi, B., Raymond, L., & Lacoursière, R. (2007). HRM practice clusters in relation to size and performance: an empirical investigation in canadian manufacturing SMEs. *Journal of small business and entrepreneurship*, 20(1), 25-40.
- Flyvberg, B. (2001). *Making social science matter: why social inquiry fails and how it can succeed again*. Londres: Cambridge University Press.
- Géhin, J.-P. (1990). Le formel et l'informel en formation continue; formation et changement dans les entreprises. *Éducation permanente*, 104, 83-97.



- Géhin, J.-P. (1998). Le métier de formateur: quelques contours d'une identité professionnelle émergente. Dans R. Bourdoncle & L. Demailly (dir.), *Les professions de l'éducation et de la formation* (p. 395-405). Paris: Presses Universitaires du Septentrion.
- Gérard, F. (1998). *Les métiers de la formation*. Paris: Centre INFFO.
- Gérard, F. (2001). Se former aux métiers de la formation ou se professionnaliser comme acteur de la formation? Dans D. Fablet (dir.), *La formation des formateurs d'adultes* (p. 17-42). Paris: L'Harmattan.
- Gil, P., & Martin, C. (2004). *Les nouveaux métiers de la formation*. Paris: Dunod.
- Gil, S., Allesch, J., & Preiss-Allesch, D. (1994). *Improving SME access to training: strategies for success: a report on best practices in EC Member States*. Berlin: European Center for Development and Vocational Training.
- Gilman, M. W., & Edwards, P. K. (2008). Testing a framework of the organization of small firms: fast-growth, high-tech SMEs. *International small business journal*, 26(5), 531-558.
- Gravé, P. (2002). *Formateurs et identités*. Paris: Presses universitaires de France. 200p.
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human resource management journal*, 16(1), 48-73.
- Heuse, P. (2006). L'effort de formation des entreprises en Belgique: un bilan des années 1998 à 2004. Dans J.-L. Guyot & C. Mainguet (dir.), *La formation professionnelle continue: stratégies collectives* (p. 103-137). Bruxelles: DeBoeck.
- Honoré, B. (1977). *Pour une théorie de la formation*. Paris: Payot.
- INFOTEP-Instituto nacional de formación técnico profesional (1999). *Proceso metodológico para el diseño de programas de formación basados en normas de competencia laboral*. Santo Domingo: INFOTEP, Sub-dirección técnica, Gerencia de formación profesional.
- [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/for\\_cer/infot3/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/for_cer/infot3/index.htm).
- Institut de la Statistique du Québec (2011). *Profil statistique du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC): Étude comparative*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Jacquemet, S. (2014). De l'organisation apprenante au Knowledge Management. Dans É. Bourgeois & S. Enlart (dir.), *Apprendre dans l'entreprise* (p. 37-47). Paris: PUF.
- Julien, C. (2002). Comprendre le coaching pour mieux l'utiliser. *Actualité de la formation permanente*, 178(mai-juin), 16-18.
- Julien, P.-A. (2005). *Les PME: bilan et perspectives*. (3e éd.). Cap Rouge, QC: Presses inter-universitaires.
- Kock, H., Gill, A., & Ellström, P. E. (2008). Why do small enterprises participate in a programme for competence development? *Journal of workplace learning*, 20(3), 181-194.

- Lacoursière, R., Fabi, B., & Raymond, L. (2007). Configuring and contextualising HR systems: an empirical study of manufacturing SMEs. *Management review*, 19(1-2), 106-125.
- Laflamme, R. (2002). *La formation en entreprise. Nécessité ou contrainte?* Ste-Foy: Presses de l'Université Laval.
- Laot, F., & de Lescure, E. (2006). Formateur d'adultes. Entre fonction et métier. Rubrique "Autour des mots". *Recherche et formation*, (53), 79-93.
- Lauzon, N., Roussel, J.-F., & Solar, C. (2014). *Pratiques de formation orientées vers le transfert des savoirs liés au travail : mises en œuvre et caractéristiques au sein de trois secteurs d'activité du Québec*. Sherbrooke: Université de Sherbrooke, Département de Gestion de l'éducation et de la formation,.
- Le Boterf, G. (2011). L'ingénierie de la formation: quelles définitions et quelles évolutions? Dans P. Carré & P. Caspar (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la formation* (3e éd., p. 383-400). Paris: Dunod.
- Leduchowicz, T. (1982). Trainer role and effectiveness - a review of the literature. *International journal of manpower*, 3(1), 2-9.
- Lesemann, F., Bédard, J.-P., & Gamache, M. (2010). *Les besoins des entreprises en matière de développement des compétences dans une "économie/société de la connaissance"*. Montréal, Québec: INRS: Institut national de recherche scientifique.
- Levanon, G., Colijn, B., Cheng, B., & Pattera, M. (2014). *Not enough jobs workers: from not enough jobs to not enough workers, what retiring baby boomers and the coming labor shortage mean for your company*. Ottawa: Conference Board du Canada.
- Levesque, M., Doray, P., & Diallo, B. (2009). *L'évolution de la formation des adultes entre 1997-2002. Un regard croisé Québec-Canada*. Montréal, Québec: Université du Québec à Montréal; Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.
- Little, B. L. (1989). The performance of personnel duties in small Louisiana firms: a research note. *Journal of small business management*, 24(4), 66-69.
- Livingstone, D. W. (1999). *Exploring the icebergs of adult learning: Findings of the first Canadian survey of informal learning practices*. Toronto: Working paper no 10, Centre of the Study of Education and Work, Department of Sociology, University of Toronto.
- Mahé De Boislandelle, H. (1998). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. (2e édition éd.). Paris: Economica.
- Marchand, L., Lauzon, N., & Pérès, L. (2007). *Formalisation et transmission des savoirs tacites des travailleurs d'expérience et formation par les TIC*. Sherbrooke: Université de Sherbrooke.
- Martin, H. J., & Hrivnak, M. W. (2009). Creating disciples: The transformation of employees into trainers. *Business Horizons*, 52(6), 605-616. doi: 10.1016/j.bushor.2009.07.006
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills: Sage.
- Montbaron-Houriet, J. (2004). *Les formateurs d'adultes: une identité composite. Contribution à la compréhension du processus de construction de leurs identités professionnelles*. Thèse de doctorat, Genève: Université de Genève.

- Morrison, T., Maciejewski, B., Giffi, C., Stover DeRocco, E., McNelly, J., & Carrick, G. (2011). *Boiling point? The skills gap in US manufacturing*. Deloitte & Manufacturing Institute.
- Ouellet, S. (2012). Workplace Training: How Context Impacts on Instructors' Activities. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 67(2), 222-241.
- Parlier, M. (2006). Les ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises. Dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 961-968). Paris: Vuibert.
- Parmentier, C. (2012). *L'ingénierie de formation*. (2e éd.). Eyrolles.
- Passmore, J. (2007). Coaching and mentoring-The role of experience and sector knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, SpecIssue, 10-16.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. (3e éd.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Pineau, G., & Solar, C. (1980). *Une place au soleil pour les formateurs d'adultes*. Montréal: Faculté de l'éducation permanente. Université de Montréal.
- Poell, R. F., Van der Krogt, F. J., Vernulst, A. A., Harris, R., & Simons, M. (2006). Trainers in different organizational contexts: empirical evidence from Australian companies. *Human Resources Development Quarterly*, 17(2), 175-198.
- Pronovost, D. (2006). Où en sont les employeurs avec la formation? Enquête auprès des employeurs assujettis à la Loi du 1%: quelques résultats. Dans K. Beji & G. Fournier (dir.), *De l'insertion à l'intégration socioprofessionnelle: rôles et enjeux de la formation initiale et de la formation continue* (p. 121-142). Québec: PUL.
- Rabemananjara, R., & Parsley, C. (2006). *Formation des employés, stratégies d'entreprises et pratiques de gestion de ressources humaines: étude selon la taille des entreprises*. Ottawa: Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada.
- Riding, R., & Mortimer, J. (2000). A study of the on-the-job training of production line operatives in manufacturing companies. *International Journal of Training & Development*, 4(2), 111-123.
- Slovan, M. S. (1989). On-the-job training. *Personnel management*, 38.
- Smith, M. R., & Gagnon, M.-È. (2010). *Les différences interprovinciales dans les pratiques de formation et leurs effets*. Montréal: McGill.
- Solar, C. (2001). L'éducation des adultes au Québec: un ancrage particulier. Dans J.-C. Ruano-Borbalan (dir.), *Éduquer et former* (p. 37-42). Auxerre: Sciences Humaines.
- Solar, C. (2002). Une place au soleil pour les formateurs d'adultes: une suite sans variations. Dans B. d. Voyer (dir.), *Formateurs et formatrices d'adultes: identités professionnelles, pratiques et conditions de travail* (p. 73-93). Saint-Laurent: Acfas: Les cahiers scientifiques.
- Solar, C., Baril, D., Lauzon, N., & Roussel, J.-F. (2014). *Pratiques et stratégies innovantes en formation en emploi dans des entreprises du Québec : lever les obstacles à la participation*. Montréal: Université de Montréal, ICÉA, Université de Sherbrooke, CPMT.

- Solar, C., Solar-Pelletier, L., & Thériault, M. (2015). *Formatrices et formateurs internes : caractéristiques et contribution à l'ingénierie de la formation en entreprise*. Montréal: Université de Montréal, Commission des partenaires du marché du travail.
- Solar-Pelletier, L. (2013). *Stratégies de gestion de la main-d'oeuvre dans les PME de l'aérospatiale au Québec*. Thèse de doctorat. Montréal: HEC.
- Tanguy, L. (1983). Savoirs et rapports sociaux dans l'enseignement secondaire en France. *Revue française de sociologie*, XXIV, 227-254.
- Tansky, J. W., & Heneman, R. (2003). Guest editor's note - Introduction to the special issue on human resource management in SMEs: a call for more research. *Human resource management*, 42(4), 299-302.
- TechnoCompétences (2011). *Diagnostic sectoriel de la main-d'oeuvre du secteur des technologies de l'information et des communications 2011*. Montréal: TechnoCompétences.
- Trouvé, P. (2010). À quoi sert la formation dans les PME? *Éducation permanente*, 2010-1(182), 5-10.
- Voyer, B. (2002). *Les formateurs d'adultes : identités professionnelles, pratiques et conditions de travail*. Montréal: Les cahiers de l'ACFAS.
- Voyer, B., Brodeur, M., & Meilleur, J.-F. (2012). *État de la situation en matière de formation initiale des enseignantes et des enseignants en formation générale des adultes et problèmes dans les programmes actuels de formation à l'enseignement au Québec*. Analyse, Constats et pistes de solution. Montréal: UQAM.
- Welsh, A. J., & White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard business review*, 59(4), 18-27.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee relations*, 21(3), 206-217.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods*. (4e éd.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

## **ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE RF**

### **Préambule**

*L'entrevue porte sur l'ingénierie de formation dans votre entreprise, plus particulièrement sur l'organisation de la formation et des formatrices/formateurs internes (FFI). Ces formateurs internes sont des employés qui sont chargés de former ou de transmettre des savoirs à d'autres employés dans l'entreprise. Le but de la recherche consiste à cerner les activités de formation offertes à l'interne versus celles offertes à l'externe, de recueillir plus précisément des informations sur les formatrices et formateurs internes ainsi que sur leur contribution aux différentes étapes de la formation.*

*Dans cette entrevue, nous traiterons en premier lieu de votre entreprise pour en détailler les caractéristiques principales ainsi que de la place de la formation interne versus la formation externe. Nous aborderons ensuite les activités de formation pour ensuite considérer les formatrices et formateurs internes. Nous terminerons sur votre propre parcours et sur les suites de la démarche de recherche.*

### **A-Caractéristiques de l'entreprise**

1. Décrivez votre entreprise? Quel(le) est :
  - 1.1. Son secteur d'activité,
  - 1.2. Son type de production
  - 1.3. Sa technologie
  - 1.4. La taille de l'entreprise
  - 1.5. Son chiffre d'affaires
  - 1.6. Sa masse salariale
  - 1.7. Ses certifications
  - 1.8. La structure de l'entreprise et l'organisation du travail (nombre de sites, paliers hiérarchiques)
  - 1.9. Les catégories de personnel et leur nombre
    - 1.9.1. Existe-t-il des référentiels de compétences pour ces catégories d'employés?
  - 1.10. Le taux de roulement du personnel
  - 1.11. Y a-t-il un syndicat? Quelle est la qualité de la relation patronale-syndicale?
2. Quels sont les défis :
  - 2.1. auxquels l'entreprise fait face?
  - 2.2. en ce qui concerne votre main-d'œuvre?
3. Quelles sont les activités de formation dans votre entreprise, qu'elles soient internes ou externes?
  - 3.1. Qu'est-ce qui relève de l'interne?
  - 3.2. Qu'est-ce qui relève de l'externe?
  - 3.3. D'après vous, pourquoi ces choix?
  - 3.4. Quel est, d'après vous, le ratio formation interne/externe?
  - 3.5. Quelle catégorie d'employés est davantage formée à l'interne ou à l'externe? Pourquoi?
  - 3.6. Quel % de la masse salariale consacrez-vous à la formation? Quel est le ratio

- interne/externe?
- 3.7. Est-ce vous qui êtes responsable du budget de formation?
  - 3.8. Comment se prennent les décisions au regard de la formation interne versus externe?
  - 3.9. L'entreprise est-elle contrainte par des certifications? Est-elle assujettie à des lois spécifiques?
  - 3.10. Quel rôle joue le syndicat, s'il y en a un, au regard de la formation interne/externe?

## **B – Les activités de formation interne**

4. Quelles sont les activités de formation interne dans votre entreprise?
  - 4.1. Quels types de formation interne sont offerts (Mentorat, tutorat, PAMT, cours formel, etc.)?
  - 4.2. Pourquoi avez-vous recours à la formation interne?
  - 4.3. Quelles catégories de main-d'œuvre sont ciblées par les activités de formation interne?
  - 4.4. Sur quels critères vous appuyez-vous pour décider de former un employé à l'interne?
5. Depuis combien de temps avez-vous recours à des activités de formation interne?
6. Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place d'activités de formation interne?
  - 6.1. Lors de la planification? Du déroulement? De l'évaluation des activités?
  - 6.2. Comment faites-vous face à ces enjeux?
7. Comment procédez-vous pour définir une activité de formation interne?
  - 7.1. Effectuez-vous une analyse des besoins?
  - 7.2. Utilisez-vous un référentiel de compétences?
  - 7.3. Les FFI sont-ils sollicités dans l'élaboration des activités?
  - 7.4. Comment se prend la décision d'offrir une activité de formation interne?
  - 7.5. Qui participe à la prise de décision?
8. Quel est votre rôle et quelles sont vos responsabilités pendant le déroulement des activités de formation interne?
  - 8.1. Y a-t-il des obstacles à lever ou des difficultés rencontrées?
  - 8.2. Que faites-vous dans ces cas-là?
  - 8.3. Intervenez-vous auprès des FFI?
9. Quelle est votre appréciation de la formation interne?
  - 9.1. D'après vous, quels avantages tirez-vous d'une formation interne?
  - 9.2. Quels en sont les inconvénients?
  - 9.3. Comment procédez-vous pour l'évaluation?
  - 9.4. Avez-vous des critères d'évaluation?
  - 9.5. Y a-t-il une évaluation des apprentissages des employés?
    - 9.5.1. Si oui, comment se fait-elle?
    - 9.5.2. Si non, que devrait-on faire?
  - 9.6. La formation interne est-elle reconnue par votre entreprise?
    - 9.6.1. Si oui, comment? Est-ce suffisant?
    - 9.6.2. Si non, comment pourrait-elle être reconnue?

- 9.7. En quoi, la formation interne est-elle bénéfique pour l'entreprise?
- 10. Au cours des trois dernières années, avez-vous eu des expériences positives, ou au contraire, négatives, par rapport à la formation interne?
  - 10.1. Décrivez des expériences positives.
  - 10.2. Décrivez des expériences négatives.
  - 10.3. Qu'avez-vous fait?
- 11. *Si syndiquée* : Quel est le rôle du syndicat en ce qui a trait à la formation interne dans votre entreprise?
  - 11.1. Est-ce qu'il y a des clauses spécifiques à cet égard dans la convention collective? Si oui, lesquelles? Si non, pourquoi?

### **C – Formatrices et formateurs internes**

- 12. Combien y a-t-il de FFI dans votre entreprise?
- 13. Ces personnes travaillent-elles à temps plein à titre de formatrice/formateur interne?
- 14. Comment les FFI sont-ils sélectionnés? Par qui?
- 15. Qui sont les personnes qui interviennent comme formateurs ou formatrices internes?
  - 15.1. Quelles sont leurs caractéristiques?
  - 15.2. Quel est leur parcours professionnel et de formation?
  - 15.3. Quelles compétences ont-elles?
- 16. Que font-ils?
  - 16.1. Quel est leur rôle?
  - 16.2. Quel poste de travail occupent-ils?
  - 16.3. Quelles formations ont-ils suivies pour assumer leur rôle de FFI?
  - 16.4. Qui les a formés?
  - 16.5. Quelles sont leurs responsabilités dans le processus de formation? Lors de la planification? Du déroulement? De l'évaluation?
  - 16.6. Comment leur performance est-elle évaluée?
  - 16.7. Comment leur travail est-il reconnu?

### **D – Caractéristiques de la personne rencontrée (RH)**

*Dans cette partie, nous souhaitons recueillir des données sur vous et votre parcours tant de formation que professionnel.*

- 17. Quel est votre parcours de formation?
  - 17.1. Quelle est votre formation initiale?
  - 17.2. Avez-vous suivi des activités de formation une fois sur le marché du travail? Si oui, lesquelles? Où les avez-vous suivies?
- 18. Quel est votre parcours professionnel?
  - 18.1. Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail?
  - 18.2. Avez-vous travaillé dans d'autres entreprises?
  - 18.3. Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'entreprise?
  - 18.4. Quel a été votre parcours au sein de cette entreprise?
  - 18.5. Avez-vous suivi des formations internes spécifiques à cette entreprise?
    - 18.5.1. Si oui, quelles sont-elles?
    - 18.5.2. Si non, lesquelles proposeriez-vous?

19. Quel est le titre exact du poste que vous occupez en ce moment?
  - 19.1. Depuis combien d'années êtes-vous dans le poste que vous occupez maintenant?
  - 19.2. Quelles sont les compétences que vous mobilisez dans ce poste?
  - 19.3. Quelles sont les compétences que vous déployez en matière d'ingénierie de la formation?
    - 19.3.1. Lors de la planification?
    - 19.3.2. Lors du déroulement?
    - 19.3.3. Lors de l'évaluation?
  - 19.4. Dispensez-vous vous-même des activités de formation interne?
    - 19.4.1. Si oui, lesquelles?
    - 19.4.2. Si non, pourquoi?
20. Quelles sont vos responsabilités en lien avec la formation interne?
  - 20.1. Lors de la planification des activités de formation interne?
  - 20.2. Lors du déroulement des activités de formation interne?
  - 20.3. Lors de l'évaluation des activités de formation interne?
21. Ces responsabilités sont-elles les mêmes que pour la formation externe? Si non, quelles sont les différences?
22. Quels sont : votre année et lieu de naissance?
23. Quelle était l'occupation de votre père? De votre mère?
24. Quel est votre sexe? (*pour ne pas oublier de noter l'information*)
25. Quelle est votre origine socioculturelle? (*pour ne pas oublier de noter l'information*)

#### **E – Recrutement des FFI**

26. Quels sont les FFI que nous pourrions rencontrer? (GE=5; Me=3; PE=2)
27. Comment pouvons-nous orchestrer les entrevues?

#### **F – Autres**

28. Avez-vous des commentaires ou des questions quant à cette entrevue?
29. Aimeriez-vous ajouter quelque chose?

Dans votre secteur d'activité, y a-t-il des entreprises que vous nous suggérez de rencontrer? Lesquelles?



## ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE FFI

### Préambule

*L'entrevue porte sur le rôle et la contribution des formatrices/formateurs internes (FFI) dans l'ingénierie de formation dans votre entreprise. Les formateurs internes sont les employés qui sont chargés de former ou de transmettre des savoirs à d'autres employés dans l'entreprise. Le but de la recherche consiste à recueillir des informations sur ces personnes et sur leur apport aux différentes étapes de la formation offerte à l'interne au sein de l'entreprise, soit la planification, la dispensation et l'évaluation des activités.*

*Dans cette entrevue, nous traiterons en premier lieu de votre travail au sein de l'entreprise, puis de la formation interne et des activités que vous dispensez, en les contrastant notamment au regard de la formation externe pour mieux comprendre les avantages de la formation interne. Nous terminerons sur votre propre parcours et ce qui vous a amené à devenir formateur interne.*

### A – Caractéristiques Lieu de travail

1. Quel est votre poste et quelles sont vos fonctions actuellement au sein de l'entreprise?
  - 1.1. Quelles sont vos principales responsabilités?
  - 1.2. Quelles sont les compétences mobilisées dans le poste que vous occupez?
2. Dans quelle unité travaillez-vous et quelles en sont les caractéristiques?
  - 2.1. nombre d'employés
  - 2.2. catégorie d'employés
  - 2.3. ratio homme/femme
  - 2.4. taux de roulement
  - 2.5. type de technologie
  - 2.6. type de production
  - 2.7. niveau d'automatisation
  - 2.8. normes à respecter
  - 2.9. critères de santé-sécurité
3. Quels types de compétences les employés qui travaillent dans votre unité doivent-ils avoir?
  - 3.1. Existe-t-il un référentiel de compétences?
  - 3.2. Quelle formation initiale ont-ils?
  - 3.3. Quelles activités de formation internes ou externes ont-ils suivies?
4. Comment se prennent les décisions dans votre unité de travail?
  - 4.1. Au regard du travail?
  - 4.2. Au regard de la formation?
  - 4.3. Qui décide d'envoyer un employé en formation?

## **B– Les activités de formation interne**

5. À votre connaissance, quand est-ce que l'entreprise a recours à de la formation interne versus la formation externe?
6. Y a-t-il, à votre avis, davantage, autant ou moins de formation interne que de formation externe?
  - 6.1. Dans votre unité de travail?
  - 6.2. Dans l'entreprise?
7. Quels sont les avantages et les inconvénients :
  - 7.1. de la formation interne?
  - 7.2. de la formation externe?
8. Quelles sont les activités de formation interne que vous donnez dans votre entreprise?
  - 8.1. Quel est le contenu de formation?
  - 8.2. Quelles sont les modalités de formation?
  - 8.3. Quelle catégorie d'employés formez-vous?
  - 8.4. Quel processus utilisez-vous?
  - 8.5. Quelle est la durée de la formation et comment se répartit-elle dans le temps?
  - 8.6. Selon quel horaire?
  - 8.7. Où cela se donne-t-il?
9. En ce qui concerne les activités de formation interne :
  - 9.1. participez-vous à la planification des activités :
    - 9.1.1. L'analyse des besoins?
    - 9.1.2. La définition du contenu?
    - 9.1.3. Le choix des employés à former?
  - 9.2. participez-vous à au déroulement de la formation :
    - 9.2.1. L'horaire de formation?
    - 9.2.2. Le lieu de formation?
    - 9.2.3. À la façon dont se déroulent les rencontres?
    - 9.2.4. À l'encadrement des employés formés?
  - 9.3. participez-vous à l'évaluation de la formation interne :
    - 9.3.1. L'évaluation des employés formés?
    - 9.3.2. Au suivi des employés?
10. Quelles sont vos responsabilités en lien avec la formation interne?
  - 10.1. Lors de la planification des activités de formation interne?
  - 10.2. Lors du déroulement des activités de formation interne?
  - 10.3. Lors de l'évaluation des activités de formation interne?
11. Quels sont les aspects de la formation que vous trouvez le plus faciles?
  - 11.1. Lors de la planification des activités de formation interne?
  - 11.2. Lors du déroulement des activités de formation interne?
  - 11.3. Lors de l'évaluation des activités de formation interne?
12. Quels sont les aspects de la formation que vous trouvez plus difficiles?
  - 12.1. Lors de la planification des activités de formation interne?
  - 12.2. Lors du déroulement des activités de formation interne?
  - 12.3. Lors de l'évaluation des activités de formation interne?

- 12.4. Comment faites-vous face à ces difficultés?
- 12.5. Avez-vous du soutien? Qui vous aide? Où trouvez-vous de l'aide?
- 13. Lors de la dernière activité que vous avez donné :
  - 13.1. Comment vous êtes-vous préparé à la donner?
    - 13.1.1. Aviez-vous des documents pour vous aider?
    - 13.1.2. Deviez-vous développer des documents vous-même?
    - 13.1.3. Y avait-il des personnes-ressources qui vous ont aidé?
    - 13.1.4. Avez-vous eu besoin d'aide?
    - 13.1.5. Avez-vous reçu une formation spécifique pour cette activité?
  - 13.2. Comment s'est déroulée l'activité?
    - 13.2.1. Qu'avez-vous fait?
    - 13.2.2. Combien d'employés formiez-vous en même temps?
    - 13.2.3. Qu'avez-vous demandé aux employés de faire?
    - 13.2.4. Combien de temps cela a-t-il duré?
    - 13.2.5. Était-ce sur le temps de travail?
    - 13.2.6. Qui effectuait votre travail régulier à ce moment-là?
    - 13.2.7. Qui effectuait le travail des employés formés?
    - 13.2.8. Comment l'activité se termine-t-elle?
    - 13.2.9. Combien de fois devez-vous vous rencontrer?
  - 13.3. Y a-t-il une évaluation de l'activité?
    - 13.3.1. Comment procédez-vous?
    - 13.3.2. À chaque rencontre?
    - 13.3.3. Qui d'autre que vous procède à l'évaluation?
- 14. Comment l'entreprise reconnaît-elle :
  - 14.1. la formation que vous avez donnée aux employés?
  - 14.2. le travail que vous effectuez en formation?
- 15. Au cours des trois dernières années, avez-vous eu des expériences positives, ou au contraire, négatives, par rapport aux activités de formation que vous avez donné?
  - 15.1. Décrivez des expériences positives.
  - 15.2. Décrivez des expériences négatives.
  - 15.3. Y a-t-il des personnes qui vous ont aidé?
  - 15.4. Y a-t-il des documents qui vous ont aidé?
    - 15.4.1. Si oui, lesquels?
    - 15.4.2. Si non, de quoi auriez-vous eu besoin?
- 16. *Si syndiquée* : Quel rôle joue le syndicat en lien avec la formation interne dans votre entreprise?

## **C – Formatrices et formateurs internes**

- 17. Comment avez-vous été sélectionné comme FFI?
- 18. D'après vous, quelles caractéristiques recherche-t-on chez FFI?
- 19. L'entreprise offre-t-elle du soutien aux FFI?
  - 19.1. Si oui, comment et quand?
  - 19.2. Si non, que souhaiteriez-vous avoir?
- 20. Quels sont les obstacles organisationnels que vous avez rencontrés dans vos activités de formation? (ex : manque de temps, manque d'argent, ...)

## **D – Caractéristiques de la personne rencontrée (FFI)**

*Dans cette partie, nous souhaitons recueillir des données sur vous et votre parcours tant de formation que professionnel.*

21. Quel est votre parcours de formation?
  - 21.1. Quelle est votre formation initiale?
  - 21.2. Avez-vous suivi des activités de formation une fois sur le marché du travail? Si oui, lesquelles? Où les avez-vous suivies?
22. Quel est votre parcours professionnel?
  - 22.1. Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail?
  - 22.2. Avez-vous travaillé dans d'autres entreprises?
  - 22.3. Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'entreprise?
  - 22.4. Quel a été votre parcours au sein de l'entreprise?
  - 22.5. Avez-vous suivi des formations internes spécifiques à l'entreprise?
    - 22.5.1. Si oui, quelles sont-elles?
    - 22.5.2. Si non, auriez-vous aimé suivre?
  - 22.6. Vous a-t-on envoyé suivre des formations externes?
    - 22.6.1. Si oui, quelles sont-elles?
    - 22.6.2. Si non, auriez-vous aimé suivre?
23. Comment en êtes-vous venu à devenir FFI?
24. D'après vous, pourquoi avez-vous été choisi?
25. Avez-vous été formé pour remplir cette fonction de formateur?
  - 25.1. Qui vous a formé?
  - 25.2. Où avez-vous appris comment faire?
  - 25.3. Êtes-vous satisfait de cette formation?
26. Quelle est la proportion de votre temps de travail consacré à former d'autres employés?
  - 26.1. Comment ce temps se ventile-t-il entre la planification, le déroulement et l'évaluation?
  - 26.2. Concernant les décisions de formation interne, avez-vous votre mot à dire? De quelle manière?
27. Aimez-vous être un formateur?
28. Quelle appréciation faites-vous de vos compétences comme formateur?
29. Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez à titre de formateur?
30. Quelle est : votre année et lieu de naissance?
31. Quelle était l'occupation de votre père? De votre mère?
32. Quel est votre sexe? (*pour ne pas oublier de noter l'information*)
33. À quelle culture vous identifiez-vous? (*pour ne pas oublier de noter l'information*)

## **E – Autres**

34. Avez-vous des commentaires ou des questions quant à cette entrevue?
35. Aimeriez-vous ajouter quelque chose?
36. Connaissez-vous d'autres FFI que vous pensez que nous devrions rencontrer dans votre entreprise?

### **ANNEXE 3 : SECTEURS INDUSTRIELS RETENUS**

Les deux secteurs économiques retenus pour l'étude, les Technologies de l'information et de la communication et la Transformation alimentaire – produits laitiers, sont décrits à grands traits ci-après.

#### **Technologies de l'information et des communications (TIC)**

Une des particularités des technologies de l'information et des communications (TIC) a trait à la main-d'œuvre dont une partie travaille dans des entreprises spécialisées en TIC, tandis que l'autre est à l'emploi dans d'autres secteurs économiques qui ont néanmoins besoin de spécialistes en TIC. C'est le cas, à titre d'exemple, d'une banque qui a son propre département d'informatique. De la sorte, bien que le nombre de professionnels s'élevait en 2010 au Québec à 184 400 personnes, seules 45% d'entre elles travaillaient dans une entreprise spécialisée en TIC, que ce soit dans les logiciels, les services-conseils, la fabrication ou les télécommunications (TechnoCompétences, 2011). Selon le Comité sectoriel, le secteur se divise en quatre grands sous-secteurs : fabrication des TIC, services des TI, service de télécommunications et commerce de gros et détail des TIC.

##### *Portrait du secteur*

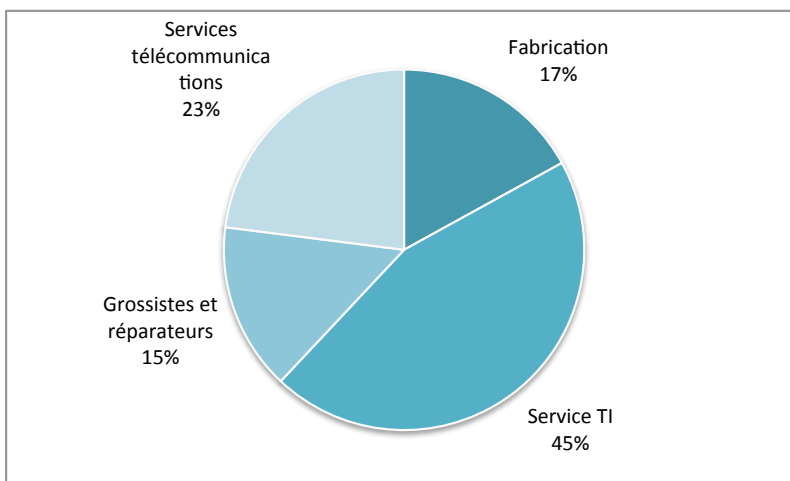
La valeur de l'industrie des technologies de l'information et des communications (TIC) en 2011 s'élevait à 12,8 G \$ au Québec et à 60,2 G \$ dans l'ensemble du Canada<sup>26</sup>. Le secteur connaissait alors une croissance de 1,5% par rapport à l'année précédente, avec un taux de croissance annuel moyen de 4,8% pour la période couvrant 1997-2010. Cette industrie, fortement concentrée dans les régions administratives des zones métropolitaines de Montréal et de Québec, était et est avant tout une industrie de services. En effet, le sous-secteur de la fabrication totalisait seulement 1,3 G\$ du PIB, tandis que la balance de 11,5G\$ était reliée aux services des TIC. La croissance du secteur des TIC au Québec est d'ailleurs intimement liée à celle des services, qui a eu un taux de croissance annuel moyen de près de 7% pour les douze dernières années, alors que la fabrication a connu une décroissance continue pour la même période de temps.

Le secteur des TIC se compose de plus de 7 000 entreprises (Institut de la Statistique du Québec, 2011) dont les recettes s'élevaient à plus de 34,5G\$ en 2010. La répartition des recettes, mais aussi des emplois, vient confirmer le poids important occupé par les sous-secteurs des services par rapport à celui de la fabrication. Ainsi, 24% des recettes ont été faites dans les services TI, 32% dans les services de communication, 32% des grossistes et des réparateurs et seulement 12% en fabrication (TechnoCompétences, 2011). En matière d'emploi, le poids des deux sous-secteurs des services s'affiche encore plus, avec en 2010,

---

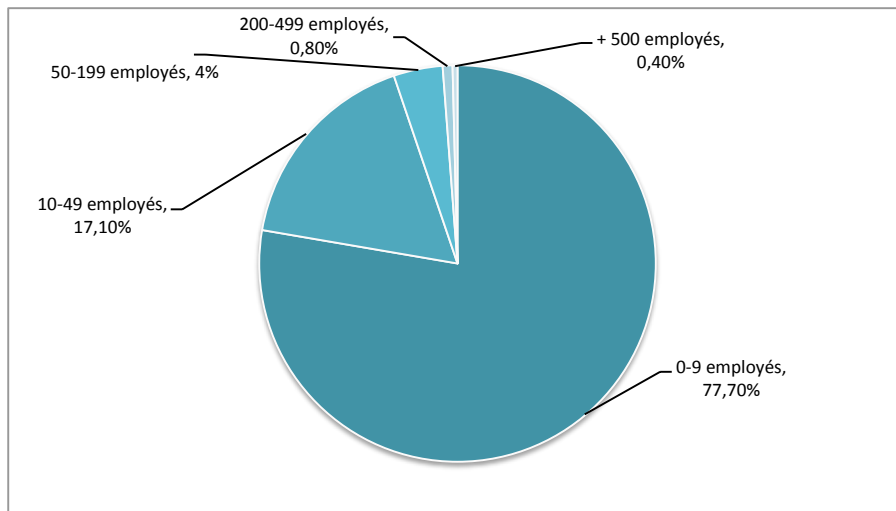
<sup>26</sup> [http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm\\_finnc/conjn\\_econm/profils/tic\\_pib.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/conjn_econm/profils/tic_pib.htm)  
[http://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/h\\_it05864.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/h_it05864.html), 9 janvier 2013.

45,1% des emplois lié aux services TI, 22,8% aux services de télécommunication, 14,7% chez les grossistes et réparateurs et 17,0% en fabrication<sup>27</sup> (voir la Figure 47).



**Figure 47 – Répartition des emplois dans les TIC en fonction de leur sous-secteur au Québec**

Cette industrie est caractérisée par une forte présence de PME. En effet, 77,7% des établissements ont de 0 à 9 employés, 17,1% de 10 à 49, 4% de 50 à 199, 0,8% entre 200 et 499 et seulement 0,4% plus de 500 personnes<sup>28</sup>.



**Figure 48 – Répartition des entreprises du secteur des TIC en fonction de leur taille**

<sup>27</sup> <http://www.economie.gouv.qc.ca>, 9 janvier 2013.

<sup>28</sup> Site Internet de TechnoCompétences et tableau CANSIM 551-0004 de Statistique Canada. 21 avril 2014.

Cette omniprésence des PME est particulièrement marquée dans les sous-secteurs des services. Ainsi, 91% des entreprises des services TI et 74% de celles des services de télécommunication comptent moins de 20 employés. La fabrication reste elle aussi dominée par la petite entreprise avec 67% des établissements employant 19 employés ou moins (voir Figure 48).

Au Québec, cette industrie est celle qui a connu le plus grand apport de capital-risque au cours des deux dernières années. Elle est aussi celle qui compte le plus grand nombre d'employés en recherche et développement (R&D). En effet, les entreprises du secteur font des investissements massifs en R&D, particulièrement dans les sous-secteurs des services et du commerce de gros.

### *Enjeux du secteur*

Le secteur des TIC est en perpétuelle transformation avec l'arrivée de nouvelles technologies et les changements technologiques rapides, la croissance de l'informatique en nuage, des technologies liées à la mobilité intelligente et aux applications reliées, des systèmes intelligents (notamment la communication machine à machine) ainsi que le développement des outils de communication et de collaboration sont sources de nouveaux défis pour les entreprises québécoises (TechnoCompétences, 2011). De plus, cette industrie connaît une très forte compétition au niveau international.

### *Caractéristiques de la main-d'œuvre*

La main-d'œuvre possède un niveau élevé de compétences et de scolarisation, avec près de la moitié qui possède un diplôme de niveau universitaire (TechnoCompétences, 2011). De la sorte, 26% est titulaire d'un baccalauréat, alors que ce chiffre s'élève à 13,7% pour l'ensemble des industries du Québec. En matière de diplôme de maîtrise et de doctorat, ce chiffre s'élève à 8% comparativement à 5,4%. La main-d'œuvre reste dominée par la présence d'hommes alors que seulement 31% des emplois sont détenus par des femmes.

La main-d'œuvre connaît un taux de chômage assez faible, quoique variable en fonction du diplôme détenu. Ainsi, le chômage touchait 16% des détenteurs de DEP, alors qu'il chutait sous la barre des 4,5% pour les détenteurs d'un diplôme universitaire ou collégial. En fait, pour ces diplômes, il s'agit davantage de chômage frictionnel<sup>29</sup>.

Les salaires moyens dans l'industrie sont plus élevés que la moyenne québécoise pour la plupart des emplois du secteur. Le salaire hebdomadaire moyen pour l'ensemble des professions dans les TIC est de 1 042\$, avec d'importantes variations selon le diplôme détenu et le sous-secteur de l'industrie.

---

<sup>29</sup> Le chômage frictionnel est volontaire et relève d'une stratégie individuelle alors qu'une personne quitte son emploi pour tenter d'en trouver un autre plus conforme à ses aspirations.

### *Enjeux pour la main-d'œuvre*

Le comité sectoriel de la main-d'œuvre, TechnoCompétences, a identifié trois grands enjeux qui concernent une pénurie dans certaines professions, l'accueil et l'intégration des immigrants ainsi que l'adaptation à l'évolution des technologies et des besoins d'affaires.

Il existe en effet une pénurie de main-d'œuvre pour certaines professions, particulièrement celles exigeant de hauts niveaux de qualification. À la suite de l'éclatement de la bulle technologique en 2000, les établissements de formation initiale, technique et universitaire, ont connu une chute des inscriptions, et donc du nombre de diplômés. À cela s'ajoute, comme pour de nombreuses autres industries dans les pays occidentaux, le vieillissement de la population. Ce facteur, qui ne constitue pas un problème immédiat dans les TIC, demeure un enjeu à venir. De ce contexte découle une « guerre de talent » qui se fait malheureusement au détriment des PME qui n'ont pas la capacité d'offrir des salaires et des avantages sociaux aussi attrayants que les plus grandes entreprises.

Un deuxième enjeu est lié à l'accueil et l'intégration d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée. Ce secteur jouit d'une forte présence immigrante avec, en 2006, 18,2% de la main-d'œuvre composée d'immigrantes et d'immigrants, comparativement à 12,2% pour tous les secteurs économiques. Cette forte présence n'est d'ailleurs pas sans lien avec la problématique précédente, puisque de nombreuses entreprises compensent la rareté de la main-d'œuvre locale par l'embauche directe à l'étranger, mais aussi avec la croissance de l'immigration en général et l'accès facilité aux universités québécoises pour des ressortissants étrangers. Toutefois, bien que les TIC se caractérisent par un taux de chômage plus faible pour les travailleurs immigrants que pour d'autres secteurs économiques, ces travailleurs demeurent au chômage proportionnellement plus longtemps que leurs collègues d'origine québécoise.

Le troisième enjeu de main-d'œuvre est lié à la formation continue et au développement des compétences. Notamment, l'accélération des progrès technologiques ainsi que l'émergence de nouveaux besoins et modèles d'affaires requièrent, de la part des personnes qui travaillent dans ce secteur, non seulement un apprentissage continu au regard des nouvelles technologies, mais aussi une capacité à transférer les connaissances aux autres membres du personnel. De la part des établissements de formation, il devient critique d'arrimer les programmes de formation aux besoins émergents de l'industrie et d'accroître l'offre de stages coopératifs. Dans un contexte de changements technologiques et de forte compétition internationale, il devient donc essentiel pour les entreprises de s'assurer de leur compétitivité, qui passe notamment par la forte qualification de la main-d'œuvre. Ce, d'autant plus que le secteur est dominé par l'offre de services dans un contexte d'économie du savoir.



## **Transformation alimentaire, produits laitiers (TAL)**

L'industrie de la transformation alimentaire constitue le principal employeur dans l'industrie manufacturière au Québec avec 67 700 travailleurs répartis dans plus de 2 000 entreprises. Ces dernières sont des PME, voire des très petites entreprises, alors que 90% d'entre elles ont moins de 100 employés (CSMOTA, 2010). Cette industrie comprend 7 sous-secteurs : aliments pour animaux, fruits et légumes, produits laitiers, viandes et volaille, boulangerie et pâtisserie, jus et boissons et autres produits. L'ensemble de l'industrie a une assez forte présence syndicale, avec près de la moitié des employés syndiqués.

Comptant un peu plus d'une centaine d'entreprises, le secteur de la transformation des produits laitiers (TAL) compte pour le quart des revenus de l'industrie de la transformation alimentaire au Québec (CSMOTA, 2013). L'industrie de la TAL est une industrie mature et stable dans la province, qui se positionne par ailleurs très bien sur la scène nationale et même internationale avec son dynamisme dans les fromages, surtout ceux de spécialité, et dans les yogourts (CSMOTA, 2006, 2013). Les grandes entreprises sont pour la plupart fortement automatisées, ce qui n'est pas le cas des entreprises de plus petite taille.

### *Portrait du secteur*

L'industrie de la transformation alimentaire, produits laitiers, a eu un PIB s'élevant au Québec à près d'un milliard en 2011<sup>30</sup>, pour des revenus d'environ 5,3G\$<sup>31</sup>. Le secteur connaît une certaine stabilité au niveau du PIB, qui a fluctué à la hausse et à la baisse d'environ 1% au cours des dernières années. L'industrie, bien que présente dans l'ensemble des régions administratives du Québec, a de nombreuses entreprises situées en Montérégie. Quelques autres régions ont elles aussi plusieurs établissements spécialisés, dont le Centre-du-Québec, les Chaudières-Appalaches, l'Estrie, la Capitale-Nationale, les Laurentides et le Saguenay-Lac-Saint-Jean (CSMOTA, 2006). La région de Montréal se distingue toutefois en concentrant quelques entreprises de grande taille. En fait, en termes de réception annuelle de lait, ce sont les régions du Centre-du-Québec, de la Montérégie et de Montréal qui prédominent, et de loin, dans la province (CSMOTA, 2013).

La TAL comptait 159 établissements en 2010, la majorité faisant de la fabrication de beurre, de fromage et de produits laitiers secs et concentrés<sup>32</sup>. En effet, 107 établissements se situent dans ce sous-secteur, alors que 37 produisent du lait pour la consommation et seulement 15 de la crème glacée et des desserts congelés. De fait, la majorité des établissements, particulièrement les petits, est spécialisée en production de fromage.

Comme le souligne le rapport du CSMOTA, il y a une forte polarisation entre les petites, voire très petites, entreprises et les grandes entreprises dans le secteur de la TAL.

---

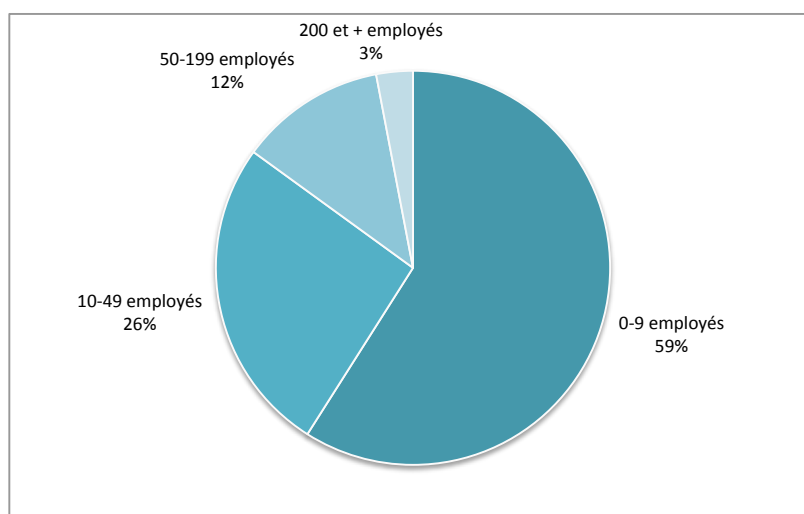
<sup>30</sup> CANSIM, 379-0030 (voir info aussi sur CANSIM 381-0030 et 379-0025)

<sup>31</sup> CANSIM 301-0006

<sup>32</sup> CANSIM 301-0006

L'industrie de la transformation laitière est très concentrée depuis 2005, avec trois grandes entreprises contrôlant 80% de la transformation du lait (CSMOTA, 2013). *Saputo*, *Parmalat* et la coopérative *Agropur* ont acheté de nombreuses moyennes entreprises, ce qui a créé un vide entre les très petites entreprises et les plus grandes. En fait, depuis quelques années, de petites fromageries connaissant un succès avec leurs fromages reçoivent des offres d'achat de la part des grandes entreprises. Cela a pour avantage, pour le propriétaire, de conserver le nom de sa fromagerie, tout en jouissant du support offert par un plus grand groupe industriel, tel l'accès à un plus grand marché et à du financement en recherche et développement (Lesemann et al., 2010). Ainsi, selon la dernière étude sectorielle du CSMOTA, une grande partie de l'offre des fromages de spécialité est maintenant sous le contrôle de l'une ou l'autre des grandes entreprises laitières du Québec.

De la sorte, l'industrie de la transformation de lait est essentiellement composée d'établissements de petite taille. En 2012, 39% des entreprises comptaient de 1 à 9 employés, 35% en avait 10 à 49, 13% en employant de 50 à 99 et seulement 14% plus de 100 (CSMOTA, 2013; voir figure 4).



**Figure 49 – Répartition des entreprises en TAL selon la taille, en pourcentage (2012)**

Toutefois, les entreprises de plus grande taille sont responsables de l'essentiel de la transformation du lait. En effet, deux tiers des usines transforment moins de 5M de litres de lait par année alors que 7% d'entre elles en transforment plus de 100M. Ces dernières transforment ainsi 61% du volume de lait annuel (CSMOTA, 2013).

#### *Enjeux de l'industrie*

L'industrie de la transformation alimentaire est soumise à des normes alimentaires nationales et internationales très strictes. De fait, il y a eu un resserrement des règles d'hygiène et de salubrité. Les entreprises sont de plus en plus contraintes par leurs clients de respecter non seulement les normes nationales et internationales, mais aussi la méthode HACCP et la certification GFSI. Il y a donc un accroissement des certifications et des

audits. Ces contraintes ont été mises en place à la suite de diverses crises, dont celle de la listériose de 2008 qui a lourdement affecté les petites fromageries. À cela s'ajoute l'entente de libre-échange avec l'Union Européenne de 2014 qui met les fromageries québécoises en concurrence avec les produits européens.

Un autre enjeu des dix dernières années a été les changements du goût des consommateurs. En effet, il y a une diminution de la consommation de lait et une croissance dans la consommation de produits dérivés du lait, tels le yogourt, les fromages de spécialité, le lait au chocolat et la crème. Ces transformations impliquent de nombreux investissements en R&D, avec des équipes de plus en plus spécialisées, ainsi qu'un niveau technologique plus développé (CSMOTA, 2006). S'il y a eu un accroissement de l'automatisation au cours des dernières années, surtout dans les grandes et les moyennes entreprises, les plus petites demeurent encore très artisanales. Elles n'ont pas nécessairement les moyens financiers pour entreprendre de telles démarches. De plus, les plus grandes entreprises canadiennes se trouvent elles-mêmes à être en compétition dans un marché dominé par des multinationales.

Un enjeu porte également sur les établissements de taille réduite. En fait, ces plus petites entreprises s'occupent généralement de l'ensemble de la production, c'est à dire de la production, de la transformation et de la vente à la fromagerie même. Ces entreprises ont particulièrement besoin de soutien dans le développement des compétences en ressources humaines, puisqu'elles n'ont pas la capacité à l'interne de le faire (Lesemann et al., 2010). En ce sens, les efforts fait par le CSMOTA, par l'ITA de Ste-Hyacinthe pour offrir des cours en ligne et par le Centre d'expertise fromagère du Québec, contribuent au développement de ces entreprises.

#### *Caractéristiques de la main-d'œuvre*

L'industrie de la transformation alimentaire avait 7 593 travailleurs au Québec en 2010<sup>33</sup>. Plus de 4 800 d'entre eux travaillaient dans le sous-secteur de la fabrication autre que « lait de consommation » et « crème glacée et produits glacés ». De leur côté, la fabrication du lait de consommation employait 2 557 personnes et la fabrication de crème glacée et de produits glacés, 160 (voir Figure 50).

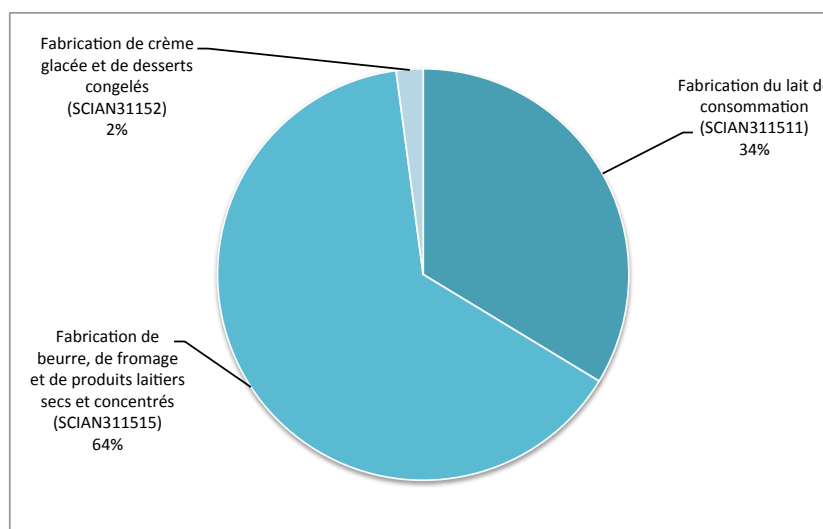
Plus globalement, l'industrie connaît un volume de main-d'œuvre relativement stable depuis une dizaine d'années. Les trois quarts des employés sont des hommes, avec une moyenne d'âge située dans la branche des 35-44 ans. Il y a une forte présence syndicale, avec 42% de la main-d'œuvre syndiquée (CSMOTA, 2010) et les trois quarts des emplois sont en production.

La main-d'œuvre a un niveau de scolarité plus élevé que la moyenne de l'industrie de transformation alimentaire et de la fabrication en général. Néanmoins, le niveau général de qualification demeure assez faible. De la sorte, 24% des employés n'ont pas de certificat d'études secondaires, 20% ont un DES, 23% une formation professionnelle, 18% un collégial et 15% une formation universitaire (CSMOTA, 2006). Ces données datent

---

<sup>33</sup> CANSIM 301-0006 : <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a05?lang=fra&id=3010006>

quelque peu, mais nous pouvons supposer qu'il y a eu un accroissement de détenteur de DES et une diminution des personnes non diplômées, surtout auprès de la main-d'œuvre plus jeune, et ce, d'autant plus que l'automatisation requiert un plus au niveau de qualification qu'auparavant et que de nombreuses entreprises font du DES une exigence minimale obligatoire.



**Figure 50 – Répartition des emplois selon les sous-secteurs de la fabrication du lait (2010)**

Le salaire pour les emplois en transformation de produits laitiers est supérieur au salaire moyen québécois et à celui de la transformation alimentaire et avoisinait les 64 000\$ en 2011 (CSMOTA, 2013).

#### *Enjeux de main-d'œuvre*

Dans la TAL, les enjeux de main-d'œuvre sont intimement liés à la taille de l'entreprise. Si certains enjeux demeurent universels, tels l'accès à la main-d'œuvre, l'offre de formation et l'hygiène et la salubrité, il n'en demeure pas moins que les stratégies adoptées pour y faire face sont variables.

L'industrie de la transformation laitière jouit d'une main-d'œuvre stable avec ses bonnes conditions de travail et de rémunération. Le secteur ne connaît pas de pénurie de main-d'œuvre, mais plusieurs intervenants ont signalé qu'il devenait plus difficile, ou plus long, de faire du recrutement (CSMOTA, 2013). En revanche, à cause de la stabilité de la main-d'œuvre, le secteur connaît un vieillissement de celle-ci et les entreprises se trouvent à devoir réussir à attirer une main-d'œuvre jeune ou immigrante. De plus, il y a peu d'étudiants qui sortent des programmes de formation spécialisés en transformation alimentaire et ce, à tous les niveaux de formation. Pour contrer certaines difficultés liées à l'embauche de main-d'œuvre, certaines entreprises ont développé des programmes de formation en entreprise.

L'accroissement des exigences d'hygiène et de salubrité, et l'implantation de normes plus strictes, a notamment entraîné une complexification des procédures et processus de fabrication. Les employés faiblement scolarisés, voire analphabètes, ne peuvent plus opérer comme auparavant. Plusieurs programmes d'alphabétisation en entreprise ont été mis en place pour les employés déjà présents au sein des entreprises, alors que les critères à l'embauche se sont de leur côté resserrés.

Pour les entreprises de petite et de moyenne taille, l'un des enjeux importants consiste à attirer une main-d'œuvre davantage intéressée à travailler dans des grandes entreprises où les conditions de travail sont meilleures. Par ailleurs, ces plus petits établissements sont généralement moins mécanisés et structurés. La formation, quelle qu'elle soit, y est assez faible, peu structurée et dépendante des capacités et de la volonté personnelle des dirigeants. Il existe ainsi un besoin de formation en gestion pour les dirigeants et d'activités pratiques pour les employés.

Les plus petits établissements sont généralement des fromageries de type familial ou artisanal. Les propriétaires sont à la fois les gestionnaires et les fromagers et ne possèdent pas une formation spécifique au secteur laitier, hormis celle obligatoire pour avoir le permis de fabrication. L'essai et l'erreur demeurent la culture dominante (CSMOTA, 2013). Les propriétaires ont aussi de sérieuses difficultés à recruter et à conserver leur personnel. La main-d'œuvre est rarement formée en transformation alimentaire : la formation a lieu en cours d'emploi. Dans ces cas, il y a un grand besoin de formation technique et théorique (CSMOTA, 2006). Pour ces PME, l'un des facteurs d'attrait est le climat de travail (Lesemann et al., 2010), ce qui permet de compenser pour des salaires et avantages sociaux moindres.

ISBN : 978-2-9814509-2-0 (version imprimée)  
ISBN : 978-2-9814509-3-7 (version PDF)