

L 3.11

M3

10268

Christian DARVOGNE - Didier NOYÉ

Organiser le travail pour qu'il soit formateur

Quels dispositifs
mettre en oeuvre ?

INSEP CONSULTING
Éditions



INSEP CONSULTING ÉDITIONS est un département INSEP CONSULTING

Web : www.insep.com

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et que les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.



ISBN : 2-901323-96-0
ISSN : 0291-6770

1^{ère} éd. 1993 - 3^{ème} éd. 2000

© INSEP CONSULTING Éditions
18 bd Malesherbes - 75008 Paris

Christian Darvogne

Didier Noyé

Organiser le travail pour qu'il soit formateur

Quels dispositifs mettre en oeuvre ?

INSEP CONSULTING
Éditions

Du même auteur

Didier NOYÉ

à INSEP CONSULTING Éditions

Guide pratique du formateur, en collaboration avec J. Piveteau, rééd. 2000.

Pour fidéliser les clients, en collaboration avec le MFQ, 2000.

Pour améliorer les performances (coffret de 4 livrets), en collaboration avec F. Chéreau, 1999.

Pour satisfaire nos clients, 12 leçons sur la qualité du service, rééd. 1998.

Réunionite : guide de survie, rééd 1996.

Comment communiquer de façon efficace ?...
en collaboration avec J. Piveteau, rééd. 1999.

L'amélioration participative des processus, 1997.

Le Management par Percée, ouvrage collectif sous la direction de S. Shiba, 1995.

La Conception à l'Écoute du Marché, ouvrage collectif sous la direction de S. Shiba, 1995.

Du bon usage des mots de la qualité - Définitions et commentaires, en collaboration avec V. Defourny, 1996.

Organiser et améliorer les processus - Introduction à la méthode EFPRO, en collaboration avec G. Herniaux, rééd. 1996.

Table des matières

Chapitre 1	Présentation de l'ouvrage	7
Chapitre 2	Auto-diagnostic : quel est votre style de travail ?	17
Chapitre 3	Principes pour développer une organisation qualitative	27
Chapitre 4	Le processus de travail	37
<i>La préparation de cet ouvrage a été pour nous un travail tout à fait formateur ! Nous remercions ceux qui l'ont inspiré :</i>		
Chapitre 5	• les clients d'INSEP CONSULTING qui constituent un riche terrain d'observation et d'apprentissage ;	
Chapitre 6	• Etienne Verne dont on sait la pensée sans concession et qui a orienté de nombreuses pages de ce livre par sa réflexion ;	
Chapitre 7	• nos collègues du groupe INSEP CONSULTING qui par les échanges d'expérience marquent ce texte de leur pratique.	
Chapitre 8	Choisir le champ d'activité et de responsabilité pour activer les principes professionnels	47
Chapitre 10	Faire valoir les projets de développement professionnels pour impliquer les salariés	67
Chapitre 11	Multiplier les conditions d'apprentissage en développant les situations professionnelles	77
Chapitre 12	Analyser les compétences professionnelles pour les développer et les évaluer	87
Chapitre 13	Organiser le travail	97
Chapitre 14	Appréhender le savoir-faire d'une compétence qui s'est vu enrichir par l'expérience	117
Chapitre 15	Appréhender avec les nouvelles technologies pour partager les connaissances	137

Du même auteur

Dictionnaire

à l'usage des étudiants de l'Université

de la Sorbonne, Paris, 1958, 200 pages, 10 francs, 1960, 200 pages, 10 francs

Le langage, Paris, 1961, 120 pages, 10 francs

Le langage et la pensée, Paris, 1962, 120 pages, 10 francs

Le langage et la culture, Paris, 1963, 120 pages, 10 francs

Le langage et la philosophie, Paris, 1964, 120 pages, 10 francs

Le langage et la psychologie, Paris, 1965, 120 pages, 10 francs

Le langage et la sociologie, Paris, 1966, 120 pages, 10 francs

Le langage et la linguistique, Paris, 1967, 120 pages, 10 francs

Le langage et la littérature, Paris, 1968, 120 pages, 10 francs

Le langage et la philosophie - Introduction aux philosophes - 1969

en collaboration avec G. Hérissey, 1969

Sommaire

<i>Chapitre 1 :</i>	Pourquoi organiser le travail pour qu'il soit formateur ?	9
<i>Chapitre 2 :</i>	Autodiagnostic : votre organisation du travail favorise-t-elle les apprentissages ?	17
<i>Chapitre 3 :</i>	Principes pour développer une organisation qualifiante	27
<i>Chapitre 4 :</i>	Repérer les compétences <i>pour maîtriser son patrimoine de compétences</i>	39
<i>Chapitre 5 :</i>	Formaliser les modes opératoires <i>pour mémoriser et transférer les compétences</i>	55
<i>Chapitre 6 :</i>	Développer le tutorat <i>pour organiser des modes d'apprentissage efficaces</i>	71
<i>Chapitre 7 :</i>	Intégrer les nouveaux arrivants afin d'enrichir l'équipe	85
<i>Chapitre 8 :</i>	Faire de chaque manager un coach <i>pour professionnaliser les membres des équipes</i>	97
<i>Chapitre 9 :</i>	Élargir le champ d'activité et de responsabilité <i>pour accroître les pratiques professionnelles</i>	107
<i>Chapitre 10 :</i>	Faire mûrir les projets de développement professionnel <i>pour impliquer les salariés</i>	117
<i>Chapitre 11 :</i>	Multiplier les occasions d'apprendre <i>en développant les situations formatives</i>	133
<i>Chapitre 12 :</i>	Analyser les problèmes rencontrés <i>pour les transformer en occasions de progrès</i>	145
<i>Chapitre 13 :</i>	Organiser et choisir les projets <i>avec l'intention d'élever les compétences</i>	153
<i>Chapitre 14 :</i>	Développer les mobilités <i>pour questionner et enrichir l'organisation</i>	163
<i>Chapitre 15 :</i>	Conserver le savoir-faire d'une personne qui s'en va <i>pour ne pas s'appauvrir</i>	177
<i>Chapitre 16 :</i>	Apprendre avec les nouvelles technologies <i>pour partager les connaissances</i>	185

Sommaire

Chapitre 1 : Pourquoi organiser le travail pour qu'il soit formateur ?	9
Chapitre 2 : Autoévaluation : votre organisation de travail fonctionne-t-elle les jours de pluie ?	17
Chapitre 3 : Pourquoi créer des équipes dans une organisation ?	23
Chapitre 4 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	30
Chapitre 5 : Pourquoi créer des équipes ? Les rôles de l'encadrement et des collaborateurs	35
Chapitre 6 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	41
Chapitre 7 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	48
Chapitre 8 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	55
Chapitre 9 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	62
Chapitre 10 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	69
Chapitre 11 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	76
Chapitre 12 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	83
Chapitre 13 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	90
Chapitre 14 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	97
Chapitre 15 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	104
Chapitre 16 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	111
Chapitre 17 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	118
Chapitre 18 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	125
Chapitre 19 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	132
Chapitre 20 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	139
Chapitre 21 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	146
Chapitre 22 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	153
Chapitre 23 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	160
Chapitre 24 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	167
Chapitre 25 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	174
Chapitre 26 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	181
Chapitre 27 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	188
Chapitre 28 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	195
Chapitre 29 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	202
Chapitre 30 : Pourquoi créer des équipes ? Le rôle de l'encadrement et des collaborateurs	209

Chapitre 1

Pourquoi organiser le travail pour qu'il soit formateur ?

1. Pourquoi ce livre ?

L'idée de se « former en travaillant » ne bouscule pas l'imagination. Chacun d'entre nous vérifie en permanence l'apport du travail dans l'évolution de sa pensée, de ses modes de représentation, de ses connaissances, de ses aptitudes et de ses compétences.

Pourtant ce livre nous a paru nécessaire, et même d'actualité au regard de trois préoccupations qui stimulent et organisent les réflexions des entreprises :

- vérifier une intuition née de l'expérience individuelle et collective, lui donner un fondement, en définir des conditions de mise en oeuvre formelle, afin de ne pas laisser au hasard ou aux évolutions spontanées le soin de tirer parti de cette faculté ;
- répondre à une exigence d'efficacité dans la conduite de l'évolution des organisations. Le « travail formateur » intègre dans un même temps, dans un même lieu, deux préoccupations majeures de l'entreprise, produire des biens et services, produire des qualifications, fondements de ses futurs développements ;
- enfin, choisir un modèle organisationnel, en maîtrisant les conséquences économiques et sociales de ce choix. Le « travail formateur » n'est pas une évidence, nous verrons qu'il s'oppose concrètement à d'autres modèles organisationnels qui le concurrencent.

Vérifier une intuition, formaliser une démarche

L'exercice d'un travail a toujours été considéré comme une occasion d'apprendre. La reproduction des « métiers » s'est réalisée ainsi pendant des siècles au sein même des activités productrices. Le compagnonnage a formalisé une pratique organisée d'apprentissage. L'entreprise est donc traditionnellement un lieu de production des qualifications.

Deux phénomènes se sont développés en France et ont masqué cette donnée socioéconomique.

La loi Le Chapelier a brisé en France le rôle « initiateur, formateur, gestionnaires des métiers » des corporations et a stoppé la formation en situation de travail. L'éducation et la formation sont devenues l'affaire de l'État. Un peu moins de deux siècles ont été nécessaires pour réhabiliter le rôle de l'entreprise. Seul l'apprentissage a pu résister à cette période. Le développement depuis dix ans des relations écoles-entreprises, le développement de l'alternance, ont constitué une « redécouverte » d'un principe ancien.

Le développement technique des entreprises a rendu nécessaire l'apport externe de nouveaux savoirs. La reproduction à l'identique aurait constitué un frein aux progrès. La maîtrise des différents lieux d'apprentissage, leurs coordinations dans des projets, constituent une activité complexe qui commence à peine à se mettre en oeuvre au sein des entreprises. Le développement tardif en France de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a constitué un autre frein au développement intégré de la formation au sein du système productif.

Notre expérience collective en matière de formation devrait aujourd'hui nous permettre d'éviter deux écueils majeurs.

L'éducation et la formation ne peuvent relever d'un modèle unique d'apprentissage. Une des tendances lourdes d'évolution de notre système de formation est la diversification des voies de formation. De nouvelles complémentarités se construisent sur le terrain.

Prétendre que le travail est formateur ne saurait relever de l'incantation gratuite. Un « certain nombre de conditions » sont à réunir pour cela et celles-ci ne sont pas spontanément réunies. Tout travail n'est pas formateur et des générations d'ouvriers et de paysans confrontées à la parcellisation des tâches ont véritablement témoigné de la capacité de certaines organisations du travail à désapprendre.

Deux conditions « élémentaires » permettent de parler de « travail formateur » :

- le travail doit être pensé comme un processus d'apprentissage ;
- les finalités d'apprentissage doivent être déterminées et explicites.

Ce guide fournira les conditions d'organisation du travail formateur.

Répondre à une exigence en rapport avec les besoins de l'entreprise

L'entreprise d'aujourd'hui est une organisation en perpétuelle évolution. Cette évolution subie ou conduite rend nécessaire des adaptations permanentes. Les temps de réactions deviennent des enjeux de survie économique. Les nouvelles règles de la compétitivité conduisent à prendre en compte des exigences fortes de flexibilité, de différenciation, de qualité, de productivité.

Les dispositifs d'adaptation traditionnelle, recrutement, formation sont trop lents. L'entreprise cherche à les dépasser en promouvant de manière permanente l'adaptabilité, l'anticipation, la réactivité.

L'homme au travail ne mobilise plus simplement sa force physique, son gestuel, il s'implique dans son travail, y intègre de plus en plus d'intelligence. Les compétences individuelles et collectives se forment au sein même des situations de travail.

L'organisation doit devenir elle-même formatrice pour réduire les temps et les coûts d'apprentissage permanent.

L'organisation devient qualifiante et apprenante :

- qualifiante car elle constitue les compétences qui sont nécessaires à sa survie ;
- apprenante car de sa propre expérience, de ses rapports avec son environnement.

Le travail formateur constitue cette approche globale où le travail humain s'identifie à une double finalité :

- une finalité de production, de création de richesse ;
- une seconde finalité qui est le développement des compétences individuelles et collectives au sein d'une organisation évolutive.

Bâtir un choix de développement organisationnel

Il y a parfois des « évidences » qui n'en sont pas... Le discours « valorisation des ressources humaines » a plus de vingt ans d'âge et nous n'observons que les prémices des développements organisationnels qui le feront vivre.

La réalité économique a parfois des dimensions cruelles.

Deux modèles organisationnels s'opposent :

- un modèle d'entreprise basé sur la réussite économique à court terme. L'organisation du travail a pour objet de minimiser le coût de tous les facteurs de production y compris la compétence. Le capital y est volatile et recherche les plus hauts profits à court terme. La technique est mobilisée pour substituer la machine à l'homme. Les choix de

localisation se font en fonction du coût des facteurs de production. Ces entreprises prospèrent à partir de « l'économie monde » qui voit les mouvements de capitaux se développer, les marchés se mondialiser, les inégalités de rémunération se creuser.

- un modèle d'entreprise qui, partant des mêmes données, se constitue autour d'une double finalité, performance économique d'abord car il n'y a pas de survie sans cela, finalité sociale ensuite, à savoir créer de la performance en même temps que de la compétence et de la rémunération. Ces deux modèles d'entreprise trouvent bien sûr leur prolongement dans la société. Michel Albert dans son ouvrage : *Capitalisme contre Capitalisme*¹, oppose ainsi le modèle rhénan et le modèle néo-américain.

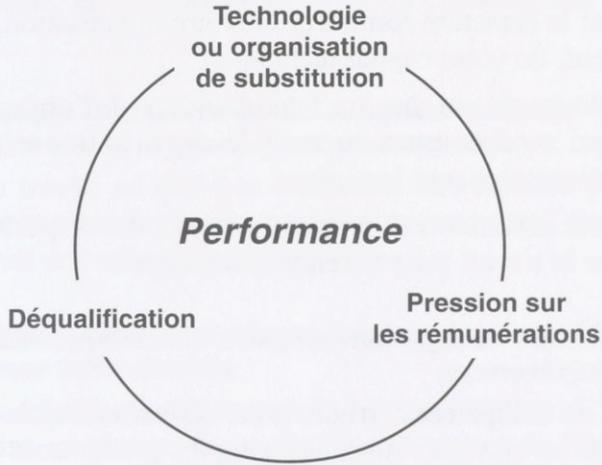
Ce livre se veut une contribution concrète pour ceux qui souhaitent inscrire leurs entreprises dans un choix organisationnel donné et qui se proposent de construire un cercle vertueux performance, compétence, haut niveau de vie.

1. Albert M. *Capitalisme contre capitalisme*, éditions du Seuil, 1991.

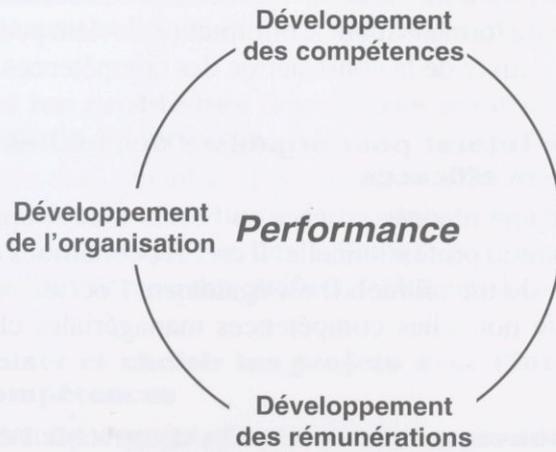
Organiser le travail pour qu'il soit formateur

Un choix organisationnel :

Le cercle dangereux



Le cercle vertueux



2. L'objet de cet ouvrage

Ce livre est un guide pratique destiné aux dirigeants, responsables d'unité ou de service qui ont un rôle de management pour un groupe de personnes et qui veulent faire évoluer leur organisation afin de développer les compétences.

Le chapitre 2 vous propose de réfléchir sur votre situation et celle de votre entreprise. Trois questionnaires proposés vous permettront d'identifier simplement le caractère formateur de votre organisation, de votre style de management, de votre capital technique.

Nous développerons au chapitre 3 une définition de l'organisation qualifiante, concept qui rend compte du modèle organisationnel dans lequel nos préoccupations prennent leur place.

Les chapitres suivants vous proposeront alors des dispositifs qui permettent d'organiser le travail pour le rendre formateur :

1. Repérer les compétences pour maîtriser son patrimoine de compétences

La notion de compétence irrigue notre réflexion. Après en avoir proposé une définition, quelques rubriques simples permettront de la « décrire ». Nous terminerons ce chapitre par quelques réflexions sur le management des compétences qui positionneront ce dispositif au regard de notre problématique générale (chapitre 4).

2. Formaliser les modes opératoires pour mémoriser et transférer les compétences

Identifier le travail au cœur même de sa « production » nécessite de mettre en place des dispositifs de formalisation. L'information devient pour l'entreprise une des matières d'oeuvre de la construction des compétences (chapitre 5).

3. Développer le tutorat pour organiser des modes d'apprentissage efficaces

Le tutorat constitue une réponse efficace au besoin d'accompagnement de la formation en situation professionnelle. Il crée les conditions d'un apprentissage au plus près du travail réel. Il est également l'occasion d'implanter et de développer de nouvelles compétences managériales chez le tuteur (chapitre 6).

4. Intégrer les nouveaux arrivants afin d'enrichir l'équipe

Bien souvent, on considère que le nouveau a tout à apprendre ! Puisque cela est vrai, construisons pour lui une véritable démarche d'intégration

qui respecte ses possibilités... Et puis, profitons de ses réactions pour nous interroger sur notre fonctionnement (chapitre 7).

5. Faire de chaque manager un coach pour professionnaliser les membres des équipes

Le manager d'une équipe a la responsabilité de faire de chaque collaborateur un bon professionnel. Le coaching individualisé permet d'apprendre les bonnes pratiques professionnelles. Il y a tout intérêt à mettre en place un coaching volontariste, et non pas simplement un coaching qui réagit aux insuffisances.

6. Élargir le champ d'activité et de responsabilité pour accroître les pratiques professionnelles

L'organisation du travail ne doit pas seulement être flexible pour suivre l'évolution de la demande, elle doit être pensée pour permettre l'élargissement du champ d'activité des salariés (chapitre 9).

7. Faire mûrir les projets de développement professionnels pour impliquer les salariés

L'implication des salariés ne relève pas de la manipulation. C'est par un respect et une prise en charge des aspirations concrètes de l'homme que l'entreprise lui permet d'exercer pleinement ses aptitudes (chapitre 10).

8. Multiplier les façons d'apprendre en développant des situations formatives

Bien des travaux que nous menons peuvent être des supports de formation. En organisant une finalité d'apprentissage qui prend en compte une vingtaine de situations courantes de l'entreprise, on développe simultanément un mode de fonctionnement et une stratégie d'apprentissage (chapitre 11).

9. Analyser les problèmes rencontrés pour les transformer en occasions de progrès

Les problèmes sont autant d'opportunités d'apprendre pour l'entreprise, encore faut-il mettre en oeuvre de véritables méthodes et refuser la fragmentation des analyses et des solutions. L'entreprise apprenante est une entreprise qui se pose des questions (chapitre 12).

10. Organiser et choisir les projets avec l'intention d'élever les compétences

Le management par projet est un facteur d'apprentissage car il offre un espace d'organisation globale, un micro-monde où s'exercent les compétences organisationnelles. Il crée de plus des opportunités d'évaluation réelles.

Manager par projet constitue donc une double voie d'efficacité, d'abord dans la réalisation des prestations, ensuite dans la mise en place d'une situation globale d'apprentissage (chapitre 13).

11. Développer les mobilités pour questionner et enrichir l'organisation

La mobilité ne doit plus être seulement pensée comme un moyen d'ajustement entre besoin et demande. La mobilité participe d'une activité d'apprentissage et de développement des compétences. La mobilité peut s'organiser non seulement à l'intérieur de l'entreprise mais aussi se penser à l'intérieur d'un même secteur économique (chapitre 14).

12. Conserver le savoir d'une personne qui s'en va pour ne pas s'appauvrir

Le départ d'une personne de l'entreprise présente toujours un risque. L'entreprise doit couvrir celui-ci en instituant de manière permanente des dispositions de formalisation des compétences et en mettant en oeuvre lors du départ, des modalités *ad hoc* permettant d'assurer le transfert des compétences sur l'organisation. Le départ est aussi un moment privilégié pour questionner le fonctionnement de l'organisation (chapitre 15).

13. Apprendre avec les nouvelles technologies pour partager les connaissances

Les nouvelles technologies facilitent la diffusion des informations et des savoirs ; mais il faut veiller à un bon usage de ces technologies pour qu'elles soient effectivement bénéfiques en termes d'apprentissage (chapitre 16).

Nous aurons l'occasion d'insister sur le fait que ces dispositifs sont complémentaires et prennent leur sens dans une stratégie globale de construction des compétences. Mais il faut bien emprunter différentes voies d'accès pour définir des axes de progrès ; c'est ce que nous vous proposons par la présentation de ces dispositifs qui permettent d'examiner les pratiques de l'entreprise.

Chapitre 2

Autodiagnostic :

vosre organisation du travail favorise-t-elle les apprentissages ?

Les pages qui suivent vous permettent de faire une première radiographie des situations de travail au sein de votre entreprise. Nous vous proposons d'examiner plus particulièrement trois aspects.

1. *Dans votre entreprise, l'organisation du travail est-elle stimulante ?*
On s'interroge ici sur les différents facteurs qui ont un effet sur le développement des compétences. Des choix d'organisation peuvent générer du savoir-faire, ou au contraire favoriser un assoupissement. Différents générateurs de compétence sont passés en revue.
2. *Vous-même, êtes-vous un manager stimulant ?* Pour le collaborateur, son responsable hiérarchique est un élément du paysage ; un élément très structurant. Le type de relation qui s'instaure peut fortement contribuer au développement professionnel, mais à certaines conditions.
3. *Le couple homme/machine : une relation enrichissante ou stérilisante ?*
Il n'y a aucune fatalité technologique ; ce n'est pas l'outil ou l'équipement de travail qui détermine seul la façon de travailler. Il convient de regarder de très près quelle forme de relation existe entre la personne au travail et ses outils.

1. Dans votre entreprise l'organisation du travail est-elle stimulante ?

Voici un questionnaire qui permet d'examiner la situation de votre entreprise, de votre établissement. Il prend en compte des facteurs qui contribuent à stimuler les personnes et à développer leurs compétences.

Mettez une croix dans la case appropriée selon que la phrase :

A : ne décrit pas votre situation

B : décrit assez peu votre situation

C : décrit en bonne partie votre situation

D : décrit bien votre situation

	A	B	C	D
1. Dans notre entreprise, les collaborateurs participent à la définition des objectifs et des plans de travail qui concernent l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Chez nous, l'autocontrôle est assez développé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Un effort a été fait pour recomposer les tâches qui étaient trop parcellisées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Les salariés connaissent le contenu des différents métiers qui composent notre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. L'organisation du travail est souple, elle s'ajuste autant que possible aux caractéristiques des personnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. L'importance des services fonctionnels et de support est en voie de réduction (ou a été réduite) par rapport aux services opérationnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Les nouveaux arrivants sont accueillis et formés de façon systématique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Une communication existe au sein des équipes pour informer les collaborateurs des objectifs, des résultats, des contraintes externes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Même pour les emplois peu qualifiés, il est indispensable de faire preuve d'initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Le personnel fait de nombreuses suggestions pour améliorer l'organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ces suggestions sont bien reçues et souvent mises en application	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Les collaborateurs sont mis à contribution dans des groupes de travail pour étudier des problèmes de non-qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Une procédure existe pour annoncer les emplois à pourvoir et informer ceux qui seraient intéressés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. La mobilité est véritablement encouragée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Dans l'entreprise, les emplois se transforment et les responsabilités évoluent de façon constante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Un effort de formation prioritaire est fait pour les bas niveaux de qualification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Dans notre établissement, le nombre de niveaux hiérarchiques est aussi réduit que possible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Il existe des entretiens d'évaluation ou des entretiens professionnels qui permettent de faire le point sur les compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. La formation sur le tas est organisée avec un système de tuteurs ou de parrains	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Une réflexion collective se développe pour identifier les compétences disponibles et celles dont on aura besoin dans le futur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Chapitre 5

Formaliser les modes opératoires pour mémoriser et transférer les compétences 55

1. Identifier le travail et partager l'information 55
2. Les rapports ambigus entre règles de travail et savoir-faire 56
3. La formalisation écrite des modes opératoires 59
4. La compétence pour maîtriser un processus de travail 64
5. Au-delà du processus de travail 65
6. Mémoriser pour transférer les compétences 67

Chapitre 6

Développer le tutorat pour organiser des modes d'apprentissage efficaces 71

1. Un rôle-clé 71
2. De quoi s'agit-il ? 72
3. Les modalités pour faire fonctionner le tutorat 76
4. Économie de l'alternance 82

Chapitre 7

Intégrer les nouveaux arrivants afin d'enrichir l'équipe 85

1. Un état de grâce ? 85
2. Le but 86
3. Des idées directrices pour l'intégration du nouvel arrivant 87
4. Questionner l'organisation à partir de l'intégration du nouvel arrivant .. 95

Chapitre 8

Faire de chaque manager un coach pour professionnaliser les membres des équipes 97

1. Le rôle du manager comme développeur du personnel 98
2. Attention à ne pas confondre 100
3. Ne pas se tromper dans l'analyse 101
4. Le coaching volontariste 102
5. L'art de donner du feed-back 104
6. Être situationnel 105

Chapitre 9

Élargir le champ d'activité et de responsabilité pour accroître les pratiques professionnelles 107

1. Pourquoi cet élargissement ? 107
2. De quoi s'agit-il ? 108
3. Et l'outil inventa l'homme 110
4. Quelques principes 110
5. Démarches 113

Chapitre 10

Faire mûrir les projets de développement professionnel pour impliquer les salariés	117
1. Des entretiens pour réfléchir aux situations de travail	117
2. Différentes sortes d'entretiens	118
3. Et les bilans de compétences... ..	120
4. Quel déroulement pour la conduite d'un entretien d'évolution professionnelle ?	121
5. Faire un constat	122
6. Orienter	127
7. Faire un projet.....	129
8. Rappel sur le rôle du manager concernant la formation	130

Chapitre 11

Multiplier les occasions d'apprendre en développant les situations formatives	133
1. De quoi s'agit-il ?	133
2. Procédés ayant un effet d'apprentissage	134
3. À propos de ces procédés	141
4. Le risque de désapprendre	143

Chapitre 12

Analyser les problèmes rencontrés pour les transformer en occasions de progrès	145
1. Une occasion stimulante ?	145
2. Qu'est-ce qui est formateur dans la confrontation à un problème ?	146
3. Une culture favorable	147
4. Une organisation du travail facilitant la résolution des problèmes	149
5. L'entreprise est-elle un lieu où l'on se pose des questions ?	150

Chapitre 13

Organiser et choisir les projets avec l'intention d'élever les compétences	153
1. Intérêt et interrogations	153
2. Disposer des compétences nécessaires pour un projet	154
3. Susciter cette réflexion sur les compétences pour tous les projets	156
4. Conjuguer l'apprentissage et le déroulement d'un projet	157
5. Choisir un projet pour l'apprentissage qu'il permet	159
6. Développer la compétence à conduire les projets	160

Chapitre 14

Développer les mobilités pour questionner et enrichir l'organisation	163
1. Pourquoi favoriser la mobilité ?	163