

# MEMOIRE DE RECHERCHE EN RESSOURCES HUMAINES

**Transfert de connaissances et précarité du travail**

**Constat & Préconisations**



**Frédéric BOUHEY**  
**Directeur de mémoire : Hervé DIAZ**  
**Ecole De Commerce De Lyon**  
**2015**

## Remerciements

La rédaction de ce mémoire aura été un travail long et difficile, et je n'y serai sûrement jamais parvenu sans les conseils éclairés d'Hervé Diaz, Directeur de l'Ecole de Commerce de Lyon, et les remises en question pertinentes et ciblées de son épouse, Carole Diaz, Responsable Méthode à l'Industrialisation, du Knowledge Management et du Change Management chez Sanofi Pasteur.

Il me tient également à cœur de remercier mon père, Bruno Bouhey, pour son implication et son regard critique, ainsi que pour l'ensemble de ses anecdotes, récits, expériences, tirés de son vécu professionnel en tant que formateur.

En dehors de cet exercice de rédaction, j'aurais beaucoup appris grâce à lui sur des domaines jusqu'alors inconnus, tels que la pédagogie, la psychologie, et plus généralement sur les sciences de l'éducation et de la formation.

Je ne saurais enfin clôturer ces remerciements, sans mentionner Léo, Julie, Franck et Jeannine, pour leurs témoignages, certains côté employé, d'autres côté employeur, sans lesquels je n'aurais pu identifier les points forts et points faibles des méthodes de transfert de connaissances à l'œuvre au sein de leurs organisations.

A vous tous, merci pour votre temps, votre implication et votre soutien lors de la rédaction de ce mémoire.

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	2
<b>Avant-propos</b> .....	5
<b>Introduction</b> .....	7
<b>Chapitre I : Quels sont les vecteurs d’instabilité du travail ?</b> .....	9
La concurrence .....	10
Le coût du travail en France .....	16
Un avenir moins certain que par le passé.....	21
Le climat social .....	26
L’évolution du tissu politique .....	30
<b>Chapitre II : Le travail précaire implique-t-il un transfert de connaissances différent du modèle traditionnel ?</b> .....	32
Le modèle traditionnel .....	33
A. Présentation.....	33
B. Analyse.....	34
Observations et constat auprès des entreprises et des salariés .....	36
A. HSBC France .....	36
B. Electricité de France (EDF) .....	40
C. Pomona PassionFroid .....	45
D. Froid de l’Ain .....	48
E. Sendso.....	51
Analyse et conclusion .....	53
<b>Chapitre III : Quelle stratégie de formation mettre en place afin d’opérer un transfert de connaissances efficace, efficient et pérenne ?</b> .....	55
Les différents outils du transfert de connaissances .....	56
A. Les outils législatifs.....	56
B. E-learning .....	61
C. Formation en présentiel .....	62
D. Intranet, partage des bonnes pratiques et référents « métier » .....	63
E. Tutorat .....	65
F. Le compagnonnage .....	67
G. Le raisonnement par objectifs pédagogiques .....	69

Les mécanismes de l'apprentissage .....	71
<b>A. Définitions et contextualisation .....</b>	<b>71</b>
<b>B. La taxonomie de Bloom.....</b>	<b>73</b>
<b>C. Les différents profils d'apprentissage .....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusion générale et préconisations .....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliographie / Webographie .....</b>	<b>79</b>
<b>Table des figures.....</b>	<b>82</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>84</b>
<b>Summary.....</b>	<b>84</b>

## Avant-propos

Avec des emplois de plus en plus précaires, comment garantir et sécuriser le transfert de connaissances ?

**Hypothèse 1 :** Quels sont les vecteurs d'instabilité du travail ?

**Hypothèse 2 :** Le travail précaire implique-t-il un transfert de connaissances différent du modèle traditionnel ?

**Hypothèse 3 :** Quelle stratégie de formation mettre en place afin d'opérer un transfert de connaissances efficace, efficient et pérenne ?

Sujet d'actualité, ce thème a été préféré à d'autres pour deux grandes raisons :

Tout d'abord c'est un thème au cœur de l'actualité. Il ne se passe pas une semaine sans entendre médias et politiques aborder le thème du travail. Si chaque entreprise dispose de ses propres spécificités, chacune d'entre elles est confrontée à la problématique du transfert de connaissances.

Comment peuvent-elles, dans un contexte économique mouvant et fragile, s'assurer que chacun de ses collaborateurs dispose des connaissances nécessaires à son emploi ?

Avec quels outils, quelles lois les entreprises peuvent-elles former leur personnel de manière à assurer une bonne acquisition, un bon transfert de connaissances et un renouvellement de compétences ?

Enfin, aillant par le passé connu la vie active, j'ai déjà été confronté à la nécessité de devoir faire face très, trop rapidement, à des situations professionnelles sans avoir toujours disposé d'une période d'apprentissage suffisante. A cette époque la nécessité de devoir disposer d'un revenu l'emporta sur l'envie de proposer des améliorations. C'est

donc en action, et certaines fois dans la douleur, que j'ai mesuré combien un accompagnement insuffisant ne peut convenir ni à l'entreprise ni au salarié.

De retour dans le cycle de l'apprentissage, la rédaction de ce mémoire m'a permis d'approfondir ce sujet, de mieux comprendre ses enjeux. Avec la collaboration de responsables d'entreprises ou d'employés que j'ai rencontré, mais aussi avec mon expérience antérieure, je souhaitais mieux éclairer cette problématique et pouvoir apporter ma contribution et proposant des pistes d'améliorations.

## Introduction

Dans le contexte économique actuel en France, on constate de plus en plus une précarisation des emplois. Occuper un emploi stable au sein d'une seule et même organisation n'est plus la norme et les entreprises, tout comme les salariés, doivent y faire face.

Ainsi, le transfert de connaissances, élément primordial et stratégique des organisations, en est affecté. Comment garantir et sécuriser les savoirs, les connaissances, dans un environnement professionnel de plus en plus précaire et instable ?

C'est la question que nous nous sommes posé, très peu de recherches ayant déjà été effectuées sur ce thème.

Il est courant d'entendre parler du transfert de connaissances inter-organisationnel, dans le cadre de fusions-acquisitions par exemple, cependant, le sujet du *knowledge transfer* au sein même des organisations ainsi que les adaptations qu'il doit subir dans le contexte économique actuel est actuellement peu traité.

Nous nous sommes donc interrogés, dans un premier temps et afin de définir le contexte global, sur les différents vecteurs d'instabilité du travail. Se baser sur le climat actuel pour affirmer que l'environnement professionnel est instable n'est évidemment pas suffisant, aussi il est apparu pertinent d'appuyer notre affirmation sur des éléments tangibles, couplé à des éléments de ressenti plus subjectifs.

Dans un deuxième temps, nous analyserons le modèle dit « traditionnel » de transfert de connaissances tel qu'il était il y a de cela quelques décennies, et essaierons de le transposer dans le contexte actuel. L'instabilité du travail ayant profondément modifié la structure et l'organisation des entreprises, la sécurisation des savoirs devra elle aussi *muer* pour assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises.

Enfin, après avoir constaté l'obsolescence du modèle traditionnel, nous nous attacherons à définir une stratégie, applicable au plus grand nombre d'entreprises, afin de garantir l'acquisition et la sécurisation des connaissances dans un contexte économique et social fragile.

Nous nous sommes penchés sur la manière d'apprendre de l'être humain, élément non négligeable dans la mise en œuvre du transfert de connaissances, variable pourtant négligée de plus en plus, au profit d'éléments économiques et financiers rationnels, et donc plus facilement maîtrisables.

Pour appuyer notre réflexion, une enquête a été menée au sein de plusieurs organisations de taille, de secteur d'activité et d'envergure différents, afin de « prendre la température » au plus proche du terrain et de pouvoir en déduire une stratégie de formation efficace, efficiente et pérenne pour les entreprises françaises.

Les principales difficultés rencontrées lors de la rédaction de ce mémoire auront sûrement été liées au manque de bibliographie récente sur le sujet. Pour pallier à ce manque, mon expérience personnelle et celle de mon entourage aura permis d'éclairer nombre de zones d'ombre quant à la psychologie humaine et aux méthodes employées dans les différentes organisations.



## Chapitre I : Quels sont les vecteurs d'instabilité du travail ?

Dans un marché du travail percuté de plein fouet par de multitudes crises, l'entreprise moderne a évolué.

Sa survie est plus que jamais assujettie à sa réussite économique et sociale. Mais pour y parvenir, il lui faudra composer avec de nombreux facteurs externes potentiellement générateurs d'instabilité.

Parmi les principales difficultés, nous avons identifié dans ce chapitre : la concurrence (qu'elle soit nationale, européenne ou mondiale), le coût du travail, la perspective d'un avenir moins « certain » que par le passé, mais aussi, la problématique du climat social et celle de notre système politique, permettant une alternance dont les grandes orientations peuvent sembler parfois fluctuantes.

Tous ces vecteurs sont-ils réellement à l'origine de l'instabilité du marché du travail ?

## La concurrence

La concurrence, qui ne cesse de s'accroître, est-elle un facteur d'instabilité du travail et par conséquent augmente-t-elle la précarité des emplois ?

### a. Au niveau national

La concurrence se définit par « l'existence sur un même marché d'une rivalité entre vendeurs ou acheteurs d'un même produit<sup>1</sup>. »

Mais cette définition de la concurrence ne peut-elle pas par défaut s'appliquer aussi à la compétition à l'œuvre entre salariés recherchant un emploi sur le même secteur d'activité ? Ainsi deux concurrences nous interpellent dans notre travail de recherche :

- La concurrence à laquelle une entreprise doit faire face pour gagner un marché, un contrat, une prestation, un appel d'offre, etc.
- Celle à laquelle les employés doivent faire face pour remporter ou garder leur emploi. Autrement dit, de la même manière que le client met en concurrence les entreprises, ces dernières mettent en concurrence les salariés pour obtenir le meilleur rapport qualité/prix.

### b. Les leviers de la concurrence

- Pour l'entreprise

De nombreux leviers sont utilisés par les entreprises pour faire face à leurs concurrents, nous ne reviendrons pas ici sur tous, seuls ceux impactant le plus l'emploi seront cités :

- La négociation commerciale dont l'objectif premier est de fixer les prix, les délais, de valoriser son produit, ou de proposer des produits de substitution plus compétitifs
- La globalisation, l'achat en grandes quantités (centrales d'achat), etc.
- L'analyse des coûts, la maîtrise du processus Achats et du processus Production
- Le benchmarking : analyser ce qui se fait de mieux dans les autres entreprises pour le transposer dans la sienne

---

<sup>1</sup> Journal du Net (2015), *Dictionnaire Economique et Financier*

- Pour les salariés

Face à l'augmentation du chômage, le recruteur voit généralement la liste des postulants s'allonger. Le candidat à l'emploi devra souvent faire des concessions s'il souhaite voir sa candidature retenue.

Lors des entretiens d'embauche, les recruteurs mettent l'accent sur les prétentions salariales, sur les compétences, la disponibilité, la polyvalence, la mobilité, les ambitions à plus ou moins long terme, etc.

Dans cette compétition intense et face à toutes ces exigences, le candidat choisi sera le plus « prometteur ». Il n'y a qu'un seul vainqueur, il faudra donc non pas être le meilleur, mais être celui qui coûtera le moins cher et qui acceptera des efforts supplémentaires par rapport aux autres concurrents.

Ainsi, pour l'entreprise faire baisser ses coûts, réduire ses délais de fabrication et de livraison, par tous les moyens autorisés pour être plus attrayante que ses concurrents est une obligation pour subsister.

Selon Patrick REY et Jean TIROLE (1997) « si l'on suppose que l'entrée sur un marché est d'autant plus rapide que les prix y sont élevés, l'entreprise déjà installée sur ce marché a intérêt à baisser le prix qu'elle pratique afin de retarder l'arrivée de concurrents.<sup>2</sup> »

Cette obligation n'est pas sans générer des risques quant à la précarité du travail (salaire tiré vers le bas, horaires décalés, temps partiel, contrainte multiples...).

En ce qui concerne les employés, être « l' élu » oblige à accepter ce que d'autres ne veulent pas. Ainsi la satisfaction ponctuelle peut s'avérer être de courte durée et rendre l'emploi d'autant plus précaire dans un délai rapide.

De nombreux exemples peuvent illustrer notre analyse, mais deux d'entre eux retiennent notre attention car ils sont représentatifs de la situation actuelle et sont régulièrement cités par les médias :

---

<sup>2</sup> Rey & Tirolle, Revue Française de l'Economie (1997), *Analyse économique du prix de prédation*

- Dans la grande distribution, la férocité des négociations des centrales d'achat face aux producteurs est couramment décrite. Elle n'est pas sans conséquence sur la pérennité des emplois des petits producteurs et par conséquent sur leur personnel. Comme l'écrivent Marie-Laure ALLAIN et Claire CHAMBOLLE (2003), au sujet du groupe Carrefour, « le développement du secteur de la grande distribution engendre des conflits fréquents à la fois avec les fournisseurs et avec les formes concurrentes de commerce<sup>3</sup> » au niveau national et international.
- L'ouverture de commerce le dimanche est actuellement en débat. Parmi ceux qui répondent déjà à cette nouvelle et future exigence, dans la restauration, les employés réguliers sont bien souvent contraints à des dépassements horaires, sans forcément bénéficier de la rémunération conséquente à ces contraintes. De même, les fluctuations de fréquentations loin de pouvoir être prévues à l'avance, obligent l'employeur à faire appel à de la main d'œuvre ponctuelle, qui est condamnée à accepter les sollicitations de dernière minute. Certains pays comme l'Angleterre ont déjà autorisé les contrats de travail journaliers.

Tous ces leviers, sont effectivement en lien direct avec le travail et la mise en concurrence peut, si elle devient exacerbée, devenir l'une des sources potentielles de la précarité des emplois.

#### c. Au niveau international

Qu'en est-il alors lorsque la concurrence devient internationale ? Lorsque celle-ci n'est plus régie par le même code du travail, lorsqu'elle concerne des citoyens ayant des identités nationales, culturelles différentes ? Qu'en est-il lorsque les niveaux de vie, les salaires, les charges patronales diffèrent d'un pays à l'autre ?

Le commerce international s'est développé considérablement ces dernières décennies et prend actuellement véritablement tout son sens dans ce qui est communément appelé « la mondialisation ».

---

<sup>3</sup> Allain & Chambolle, Revue française d'économie n°4, vol. XVII (2003), *Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs : bilan et limites de trente ans de régulation*

La concurrence internationale requiert, pour bien fonctionner, le libre-échange entre pays. C'est un paradoxe, car elle s'exerce dans ses effets les plus agressifs, mais exige un cadre institutionnel complexe, doté d'organes de régulation mondiaux puissants.

S'il est de rigueur que, toutefois, les choix politiques locaux peuvent ponctuellement occasionner des différences de traitement de par le soutien de secteurs jugés sensibles ou prioritaires (industrie militaire, secteur de l'énergie...), constat est fait que bien souvent des irrégularités de concurrence sont relevées pour les raisons suivantes :

- Les Etats peuvent vouloir mettre des barrières à l'entrée et vouloir imposer des droits de douanes. Le sujet est pleinement d'actualité, même en France qui connaît une crise d'identité politique sans précédent.
- Les Etats soutiennent politiquement et économiquement certaines de leurs industries, malgré le souhait de l'Organisation Mondiale du Commerce et de l'Union Européenne.

La balance commerciale de la France est déficitaire depuis près de 10 ans. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette situation dégradée. La raison fondamentale est avant tout une perte de compétitivité de la France.

« Alors que le solde commercial (exportations moins importations) de la France était globalement équilibré durant les années 1990, la situation s'est progressivement dégradée pour aboutir à un déficit commercial (importations supérieures aux exportations) supérieur à 80 milliards d'euros en 2012.<sup>4</sup> »

« A seulement quelques minutes d'intervalle, la France et l'Allemagne ont publié les chiffres de leur balance commerciale pour l'exercice 2013. Un verdict hélas sans surprise. En effet, alors que l'Hexagone affichait de nouveau un déficit extérieur, son voisin outre-Rhin présentait un excédent d'une insolence inédite.

Il s'agit en effet de l'écart, ou plus précisément du fossé, qui sépare le solde de la balance commerciale française de celui de la balance commerciale allemande<sup>5</sup> ».

---

<sup>4</sup> Fontan, S., L'Economiste (22/07/2014), *Les origines du déficit extérieur de la France*

<sup>5</sup> Benhamou, A., Les Echos (12/02/2015), *France-Allemagne, la dérive incessante des balances commerciales*

Ainsi la concurrence est partout, même au sein de l'UE, dans laquelle nous avons pourtant une identité commune, des cultures proches de par notre proximité et notre passé historique. Nous avons également de nombreuses règles communes et une monnaie unique.

Quant à la concurrence déployée avec le reste du monde (Etats-Unis, Chine, Japon, Brésil, Russie, Inde, ...) bien que réglementée, elle ne présume pas de ces mêmes règles européennes et vient en cas de déséquilibre, générer des dégâts collatéraux à notre tissu industriel et commercial.

Actuellement, il n'est pas rare de voir des multinationales se faire condamner pour des abus de position dominante, ou pour des manquements aux règles fiscales relatives à chaque pays au sein de l'Union Européenne (Amazon, Google, etc.)

Cette concurrence déloyale provoque une instabilité des entreprises qui ne se battent pas à armes égales et doivent donc tabler sur une réduction du coût du travail, en passant par des restructurations, des modifications des contrats de travail, un abaissement des salaires, voire des délocalisations.

Ces schémas nous montrent que les échanges internationaux sont omniprésents et que les barrières de la langue, de la monnaie, de la culture, de la distance, n'existent plus dans le monde actuel.

Il est dorénavant normal de commercialiser la plupart des produits quel que soit leur origine, sans aucune difficulté pour l'acheteur. Mieux, acheter Français devient souvent un véritable casse-tête qui peut aboutir à l'échec par manque d'information. Derrière la bataille de l'export sont accrochés entreprises et employés. Perdre la bataille revient à précariser nos entreprises et leurs emplois.

A titre d'exemple pour les entreprises, les excellents résultats des ventes d'une voiture allemande en France reviennent à la marque en question, domiciliée outre Rhin.

Il serait vain de croire que ces ventes ne prennent pas une part de marché à nos fabricants Français, qui sont contraints de répercuter leurs mauvais résultats en précarisant d'autant le travail de certains de leurs employés.

Du côté des employés, la directive européenne du 16 décembre 1996 autorise le statut du travailleur détaché.

*« Un travailleur est considéré comme “détaché” s'il travaille dans un Etat membre de l'UE parce que son employeur l'envoie provisoirement poursuivre ses fonctions dans cet Etat membre. Par exemple, un prestataire de services peut remporter un contrat dans un autre pays et décider d'envoyer ses employés exécuter ce contrat sur place. (...)»<sup>6</sup>*

Les cotisations sociales appliquées sont celles du pays d'origine.

Ce qui, concrètement, permet à un employeur étranger de remporter des marchés hors du territoire national, de bénéficier d'une main d'œuvre à moindre coût et par conséquent d'être plus compétitif dans des pays où les cotisations sociales sont bien plus élevées.

Cette fois encore, notamment dans le secteur très médiatisé du bâtiment, mais aussi dans le secteur saisonnier du ramassage de fruits et légumes, de nombreux ouvriers rendus moins compétitifs ont perdu leur emploi au profit de voisins moins chers et moins regardants sur les conditions de travail par exemple.

Ainsi, la concurrence qu'elle soit nationale ou internationale, européenne ou mondiale, à des niveaux différents, semble être un des facteurs d'instabilité du travail et par conséquent de la précarité des emplois.

---

<sup>6</sup> Directive européenne relative au détachement des travailleurs (directive 96/71/CE)

## Le coût du travail en France

### a. Qu'est-ce que le coût du travail ?

Avant de s'interroger sur les conséquences du coût du travail en France, il convient de préciser ce que l'on entend par ce terme : le coût du travail représente le coût total payé par une entreprise pour rémunérer le facteur de production *travail*.

Il englobe en premier lieu la rémunération (« l'ensemble des rémunérations en espèces et en nature que les employeurs versent à leurs salariés en paiement du travail accompli par ces derniers : salaires et traitements bruts en espèces et en nature, cotisations sociales effectives et imputées à la charge des employeurs<sup>7</sup>»)

Il comprend également le coût pour l'employeur du recrutement, le coût de la formation professionnelle, certains biens et services destinés au personnel mais qui ne font partie de la rémunération des salariés, les impôts basés sur l'emploi [...].

En France, le coût de la main d'œuvre est un des plus chers d'Europe, avec en moyenne 35,71€ de l'heure dans l'industrie et les services marchands, pour une moyenne en zone euro de 29,79€ au quatrième trimestre 2014.

Ce coût du travail élevé pour les entreprises induit une perte en compétitivité intracommunautaire et internationale.

---

<sup>7</sup> Définition de l'Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques (INSEE)



Enquêtes ECMO 2000, 2004, 2008  
et enquête 2012 prolongée au 4<sup>e</sup> trimestre 2014  
par les indices du coût de la main d'oeuvre  
Niveau de coût de l'heure de travail, en euros

Industrie et Services marchands						Industrie manufacturière					
	2000	2004	2008	2012	2014-4		2000	2004	2008	2012	2014-4
Zone Euro*	20,78	24,44	26,13	28,99	29,79		21,93	25,60	27,69	30,92	32,35
Allemagne	26,34	27,76	29,34	31,93	33,16		28,48	30,80	33,37	36,13	38,43
Belgique	26,68	30,33	35,70	40,14	41,38		28,48	32,32	36,70	42,02	43,39
Espagne	14,22	16,25	18,94	20,92	20,99		15,12	17,42	20,28	22,42	22,89
France	24,42	28,67	32,19	35,20	35,71		24,01	29,26	33,16	36,10	37,10
Italie	18,99	22,81	24,86	26,91	27,70		18,28	22,23	24,02	27,11	27,81
Pays-Bas	22,99	27,23	29,23	32,17	34,15		24,11	28,08	30,26	33,29	35,84
Hors zone euro :											
Royaume-Uni	23,85	21,62	21,22	21,63	23,02		23,50	22,13	21,48	21,35	22,65

Source : Eurostat, enquêtes quadriennales ECMO et indices du coût de la main d'oeuvre.

\* Zone euro à 11 en 2000, à 13 en 2004, à 17 en 2008 et à 18 depuis 2012

Figure 1 : Niveau du coût de l'heure de travail, en euros<sup>8</sup>

Au regard de ces éléments, nous pouvons supposer que les entreprises françaises peuvent se tourner vers l'étranger pour réduire leurs charges de main d'œuvre, d'autres pays hors zone euro ayant un coût de main d'œuvre encore moins élevé et une réglementation du travail plus souple.

#### b. Nécessité de « variabiliser » les charges pour les entreprises

En France, avec un coût du travail élevé pour les entreprises, ces dernières doivent trouver une parade afin de « variabiliser » leurs charges fixes pour gagner en compétitivité et de limiter les risques de faillite.

Les contrats de travail dont elles disposent sont le CDI (contrat à durée indéterminée), le CDD (contrat à durée déterminée), l'intérim (emploi pour une ou plusieurs missions, durée courte en général) et enfin les stages/contrat de professionnalisation/alternance...

Tous ces contrats ont un coût pour l'entreprise ; le CDI, le plus recherché par les futurs collaborateurs, est un contrat engageant l'employé sur une durée non déterminée, autrement dit, jusqu'à rupture du contrat par l'une ou l'autre des parties. Ce contrat est difficile à obtenir dans la mesure où les entreprises, dans un contexte économique

<sup>8</sup> Centre d'observation économique et de Recherche pour l'Expansion de l'économie et le Développement des Entreprises (2015), *Indicateurs du coût de l'heure de travail en Europe*

incertain, ne peuvent prévoir leur carnet de commande et assurer le retour sur investissement de ce recrutement.

Comment faire dans ce cas pour rémunérer un salarié si le carnet de commande est vide ?  
Comment être sûr que cet investissement est rentable et qu'il n'y a pas eu d'erreur dans le recrutement ?

Face à ces incertitudes, les entreprises voudront réduire le risque et favoriseront plutôt le CDD, qu'elles considèrent alors comme un « contrat à période d'essai déterminée » et multiplieront les contrats à temps partiel.

« Les contrats de moins de trois mois occupent une part de plus en plus grande dans les embauches effectuées au cours d'une année : un peu plus de 80 % en 2011, contre un peu moins de 40 % en 1982.<sup>9</sup> »

En effet, si le recrutement n'est pas le bon, elle ne se sera pas engagée sur le long terme. Concernant l'intérim, les entreprises y ont de plus en plus recours pour faire face aux variations saisonnières ou temporaires d'activité : il coûte aussi cher qu'un CDI mais n'engage l'entreprise que sur une très courte période, en cas de baisse d'activité, le contrat peut être rompu beaucoup plus facilement que les précédents.

Les contrats de courte durée permettent donc à l'entreprise de répondre à un besoin immédiat, c'est leur but premier.

Prenons l'exemple de la restauration, activité très saisonnière, qui nécessite un renfort rapide et immédiat de main d'œuvre lors des périodes d'activité intense : les contrats de type intérim ou CDD sont parfaitement adaptés et permettent de faire face à cette augmentation.

A contrario, sur d'autres secteurs d'activité moins sensibles aux variations saisonnières, le recours à ce type de contrat devrait être encadré.

L'intérim et le CDD n'ont pas que des avantages : la formation des intérimaires est quasi nulle, aucune certitude n'est apportée quant à la qualité des candidatures, le coût du recrutement est identique à celui du CDI.

---

<sup>9</sup> Bissuel, B. (2014), Le Monde, *Les salariés précaires ont de plus en plus tendance à le rester*

Les contrats courts n'étant qu'une solution palliative et non curative du manque de personnel qualifié de l'entreprise, on constate que certaines y ont recours dans une optique unique et non justifiée de réduction des coûts.

Cela a donc pour conséquence de maintenir une instabilité du travail, sans raison apparente, et dans l'intérêt contraire du salarié. Le contrat court est devenu la principale voie d'accès à l'emploi.

Cependant il ne doit constituer qu'une étape transitoire dans le parcours professionnel d'un individu, et ne doit en aucun cas représenter un plan de carrière à proprement parler.

Dès lors, il convient de s'interroger sur les évolutions possibles des salariés en contrats dits précaires afin d'identifier si ces contrats transitoires le sont réellement, et s'ils ne constituent pas un facteur de fragilité et d'instabilité du travail.

### c. Délocalisations

- Qu'est-ce que la délocalisation ?

La délocalisation par les entreprises consiste à l'abandon d'une activité de production nationale au profit d'une production à l'étranger, permettant à l'entreprise de bénéficier d'un avantage compétitif du fait de certains avantages (coût de la main d'œuvre, politique fiscale, avantages logistiques, etc.).

Selon P. Villemus (2005), la délocalisation « est la séparation entre les lieux de production et les lieux de consommation<sup>10</sup> ».

Les délocalisations sont à différencier de la sous-traitance, qui consiste à faire effectuer par une autre entreprise une partie de son activité, soit parce qu'elle est spécialisée dans cette dernière, soit parce qu'elle peut le faire à moindre coût, soit parce que l'entreprise sous-traitante n'est pas capable de produire ce qu'elle sous-traite.

- Conséquences des délocalisations

Ainsi, les entreprises, pour gagner en compétitivité et réduire leurs coûts, sont parfois tentées de délocaliser leur production à l'étranger.

Mais qu'est-ce que cela implique ? D'un point de vue financier, il est évident que réduire le coût de la main d'œuvre est forcément plus intéressant pour l'entreprise, cependant d'un point de vue social, l'entreprise pourrait avoir beaucoup à perdre, car les

---

<sup>10</sup> Villemus, P., éd. Seuil (2005): *Délocalisations, aurons-nous encore des emplois demain ?*

conséquences sociales des délocalisations sont parfois aussi onéreuses que le fait de produire sur le territoire national.

Ce sujet particulièrement sensible des délocalisations a fait plus d'une fois l'objet d'une forte couverture médiatique, les entreprises étant accusées de *dumping* social, autrement dit de privilégier, au détriment des employés français, une main d'œuvre étrangère à bas coût, contribuant ainsi à l'augmentation du chômage par des restructurations, voire l'abandon complet d'unités de production nationales.

Ainsi, il n'est pas rare de voir en France des usines bloquées, des sites de production occupés par les salariés en colère, qui voient leur travail et leur savoir-faire s'exporter pour des raisons financières sans tenir compte de leurs revendications à l'égard de leur employeur.

Le climat social est donc fortement impacté, les salariés n'ont plus confiance dans leurs entreprises et se sentent « abandonnés ». Les entreprises de leur côté n'ont parfois pas d'autres choix que de supprimer des emplois pour assurer leur pérennité et accroître leur compétitivité sur un marché de plus en plus ouvert.

## Un avenir moins certain que par le passé

Notre avenir moins certain que par le passé, n'amplifie-t-il pas encore la précarité de nos emplois ? La question mérite d'être posée.

Tous les médias nous le répètent de nombreuses fois : la relance de l'économie passe par la confiance. Il faudrait donc, selon eux, et nos représentants politiques, avoir confiance. Confiance, oui, mais en quoi, ou en qui ?

**Confiance envers notre pays :** Force est de constater que nous faisons partie des pays les plus riches au monde. Ceux qui voyagent le savent, ils ont l'opportunité de découvrir de nombreux autres pays beaucoup moins confortables et avancés que le nôtre.

Pourtant de plus en plus de jeunes, d'entrepreneurs, de cerveaux, font le choix de quitter notre pays pour s'installer dans des régions plus attrayantes. La confiance envers notre patrie semble durablement émaillée.

**Confiance envers nos politiques et notre régime démocratique :** Pourtant lors des échéances électorales, le taux d'abstention ne cesse de battre des records et le premier parti est à présent celui des abstentionnistes.

**Confiance envers nos entreprises :** Pourtant le nombre de conflits sociaux actuels, le nombre d'entreprises en faillite, et par conséquent le chômage, ne cessent d'augmenter et ceci malgré la mise en œuvre de nouvelles règles, de lois protectrices, d'un « pacte de responsabilité » dont le montant attribué auprès de nos entreprises n'a jamais été égalé par le passé.

**Confiance en nous tout d'abord :** Mais la montée du chômage reste réelle, l'impuissance de cesser son développement malgré des alternances politiques ne redonne pas la confiance aux français.

Plus l'insatisfaction semble se généraliser, plus il devient difficile de trouver de nouvelles voies de développement industriel, de projets politiques, de proposer de nouvelles lois, de réaliser des évolutions sociétales qui réunissent une majorité de français.

Dans ce cas, pourquoi ce manque de confiance généralisé ? Pourquoi en sommes-nous arrivés là, dans un pays certes touché par la crise, mais qui n'est pas et de loin le plus

pauvre du globe ? Ce sujet, qui à lui seul, ferait l'objet d'une thèse, nous intéresse exclusivement de par son lien avec le développement du travail précaire.

Autrement dit, en quoi le climat social actuel favorise-t-il ou accentue-t-il encore la précarité des emplois ?

A ce stade un retour historique apparaît nécessaire.

a. Rappel historique

Nos modèles sociaux ont été construits à l'après-guerre durant la période de développement des « Trente Glorieuses ».

L'enjeu est alors la reconstruction du pays et le retour à la paix. Deux grandes caractéristiques font généralement consensus pour caractériser cette période :

Sur l'aspect économique : une période de plein-emploi, de consommation massive et de prospérité. Des industries qui se développent et qui sont créatives, qui innovent et qui inventent. Ainsi, machine à laver, réfrigérateur, télévision, voiture, etc. vont changer la vie de nos concitoyens.

Le taux de croissance de cette époque nous fait rêver maintenant, alors qu'il semblait « normal » pour bon nombre à ce moment-là.

La seconde caractéristique de cette période porte sur l'aspect social voire sociétal : l'Etat Providence et interventionniste qui encadre la naissance de la Sécurité Sociale (unique au monde pourrait-on dire), l'émergence des régimes de retraites, le SMIC, l'augmentation des congés payés, la nationalisation de grandes entreprises (EDF, SNCF...) et encore et toujours : le plein-emploi, un niveau de vie qui augmente de manière exponentielle, une libération des mœurs...

De cette période de grande prospérité, le modèle social français est né.

En comparaison avec d'autres pays nous avons alors opté pour certains choix différents.

En France par exemple, l'Etat est plus « interventionniste » que dans bon nombre de nos voisins européens. Ceci explique encore que lors de certains dysfonctionnements

d'entreprises, de faillites, il n'est pas rare de voir l'Etat intervenir directement ou dans le cas contraire de voir des opposants solliciter son intervention.

Ceci est à présent en quelque sorte dans nos « gènes », notre histoire et notre culture.

Mais cette période des Trente Glorieuses marque un net ralentissement en 1973, lors du premier choc pétrolier. C'est le début de la crise. Pis, pour la génération du « baby-boom », c'est la découverte qu'une crise *peut* arriver. Peu nombreux ont été les signaux d'alerte à cette époque.

Cette nouvelle période va générer une grande dégradation économique, le développement du chômage de masse, la détérioration du climat social... Malgré des politiques de relance, des alternances politiques, des plans de redressement, la période de crise a depuis été quasiment ininterrompue. Une question reste alors en suspens, sommes-nous toujours en crise, ou la société n'est-elle pas simplement en mutation ?

b. Que reste-t-il de notre période des Trente Glorieuses ?

Le modèle Français, humaniste, social, protectionniste, avec un Etat interventionniste est bien encore souvent d'actualité. Nous continuons à nous enfoncer dans une crise et nous essayons toujours de nous en sortir avec des outils, des organisations, des structures politiques et sociales très proches de ceux inventés après la Seconde Guerre Mondiale.

Par ailleurs, l'espoir de retrouver une sortie de crise et une période de forte croissance reste largement entretenu par les différentes parties prenantes de la scène politique.

Ainsi, coincés entre l'espoir de voir s'améliorer les choses donc la volonté de garder le même modèle social, mais en constatant au fil des années la dégradation de la situation économique, la perte de confiance des Français auprès de leurs différentes institutions semble bien être totale et définitive.

Le nécessaire consensus, entre acteurs du monde politique, du travail, du médical, de l'éducatif n'existe plus.

Cette situation amplifie la perte de confiance, chacun campe sur ses positions ce qui dégrade encore plus les conditions globales du travail et conforte au final ainsi la précarité des emplois.

c. Le vieillissement de la population

L'économie française doit faire face à de nombreux déséquilibres qui la fragilisent et ont pour conséquence, en plus du déficit public, un accroissement sans précédent du nombre de chômeurs : HEYER (2012) constate que depuis le début de la crise de 2008, qui s'avère très récente, l'économie française aura détruit près de 300 000 emplois et généré une augmentation de 755 000 chômeurs<sup>11</sup>, les faisant atteindre la barre des 10% de la population active à fin 2014.

Cette problématique se joint alors à celle du vieillissement de la population : un individu n'est plus seulement au chômage, il y « vieillit ».

D'un autre côté, les jeunes diplômés, qui représentaient presque un quart de la population active en juillet 2014 (23.8% d'après l'OCDE<sup>12</sup>), n'envisagent même plus l'éventualité d'obtenir un CDI à la sortie de l'école. Ainsi, l'enchaînement de contrats précaires est devenu « la norme » selon l'économiste Vanessa Di Paola, qui constate, au travers d'une étude menée par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq) que « 64% des premiers emplois des jeunes sortis de l'école en 2009 sont précaires. »<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Heyer, E. (2012), Les carnets de l'économie, *La situation sur le marché du travail en France*

<sup>12</sup> Les Echos Data (2014), *Taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans*

<sup>13</sup> Belouezzane, S., Le Monde Campus p38 (2011) : *CDD, intérim : bienvenue dans la jungle du monde du travail*



En 2007, R. Bigot constatait qu'occuper « un emploi à durée indéterminée était nettement moins fréquent aujourd'hui qu'il y a trente ans<sup>14</sup> », tandis qu'en 2011, C. Kornig<sup>15</sup> admettait que le statut d'intérimaire par exemple amenait à accepter des conditions précaires. Et de rajouter que la répétition de ces emplois conditionnait la pensée des individus et influençait leurs choix de carrière à venir : en ayant intériorisé des conditions de travail précaires, l'individu serait plus « flexible » et moins regardant sur ses conditions de travail futures, les ayant déjà acceptées par le passé.

Tous ces facteurs se complétant, force est de constater qu'ils tendent tous à fragiliser le travail, au lieu de le sécuriser.

---

<sup>14</sup> Bigot, R. (2007) Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie, *L'instabilité professionnelle développe un sentiment de mal-être et fragilise les liens sociaux*

<sup>15</sup> Kornig, C., éd. L'Harmattan, (2011), *L'intérim en France. Où en est-on ?*

## Le climat social

### a. Qu'est-ce que le climat social ?

Notre société étant en profonde mutation, des conflits éclatent entre les différentes parties prenantes du marché du travail (salariés, demandeurs d'emplois, organisations syndicales, administrations, gouvernement, entreprises). Ces conflits sont révélateurs de l'insatisfaction qui règne dans une entreprise.

La définition du climat social est donc basée sur un ensemble de perceptions, d'opinions de « quelque chose de ressenti individuellement ou collectivement<sup>16</sup> » (Fourgous & Itturalde, 1991, p.42)

Ainsi, le climat social correspond, par déduction, au degré de satisfaction au sein de cette dernière.

Cependant, la notion de climat social peut, et doit être étendue dans notre cas, à l'ensemble du monde du travail, les conflits et les tensions naissant souvent d'inégalités relatives au travail mais pas forcément internes à l'entreprise : les demandeurs d'emplois sont fragilisés par leur situation, la demande excède l'offre de travail et cela a pour effet de créer un climat de compétition, accentuant la tension, entre les candidats potentiels.

Le climat social mesure donc la satisfaction globale relative au travail, à l'intérieur, comme à l'extérieur des entreprises.

### b. Conséquences et risques d'une détérioration du climat social en entreprise

A la fin de l'année 2014, le cabinet CEGOS, spécialisé dans la formation professionnelle continue, a publié les résultats d'une enquête qui révèle une dégradation importante du climat social. Cette enquête met en exergue les causes de cette dégradation : les restructurations qui se multiplient, la précarisation des emplois, la hausse de la concurrence sur le marché du travail génèrent auprès des salariés comme des managers, un stress important et une confiance dans l'avenir en chute.

---

<sup>16</sup> Fourgous M. & Itturalde B., (1991), p.42 *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, éd.d'organisation, Paris, 1991

Ainsi, « 53% des salariés et managers interrogés ont constaté une dégradation du climat social, tandis qu'en parallèle, 43% des différentes directions des ressources humaines et leurs responsables interrogés n'ont pas constaté de changement par rapport à 2013<sup>17</sup>. »

Ceci illustre bien le décalage et le danger que représente la précarisation des emplois : les différents acteurs opérationnels de l'entreprise sont plus inquiets qu'avant, mais n'en parlent pas à leur responsable des ressources humaines. L'information n'est pas relayée et aucune action corrective ne peut être mise en place.

En conséquence, la détérioration des indicateurs de base du climat social en entreprise (climat au sein d'une équipe, satisfaction liée à l'emploi, fierté d'appartenance, motivation afférente au poste occupé) aura pour effet une augmentation sensible du stress des salariés et des managers, générant instabilité, manque de confiance dans l'avenir, insatisfaction, et donc impactera les résultats de l'entreprise.

La concurrence accrue sur les différents marchés, nationaux, européens et internationaux, est un des facteurs principaux de la dégradation du climat social et des relations entre employeur et salariés.

La nécessité de réduire les coûts pour rester compétitif pousse les entreprises à demander sans cesse plus à ses employés : la charge de travail, ainsi que la durée augmente, tandis que les gouvernements successifs se renvoient la balle quant à la fiscalisation des heures supplémentaires ou à l'allongement de la durée hebdomadaire de travail.

---

<sup>17</sup> La Vie Eco, *Une enquête de Cegos révèle la dégradation du climat social dans les entreprises*, décembre 2014

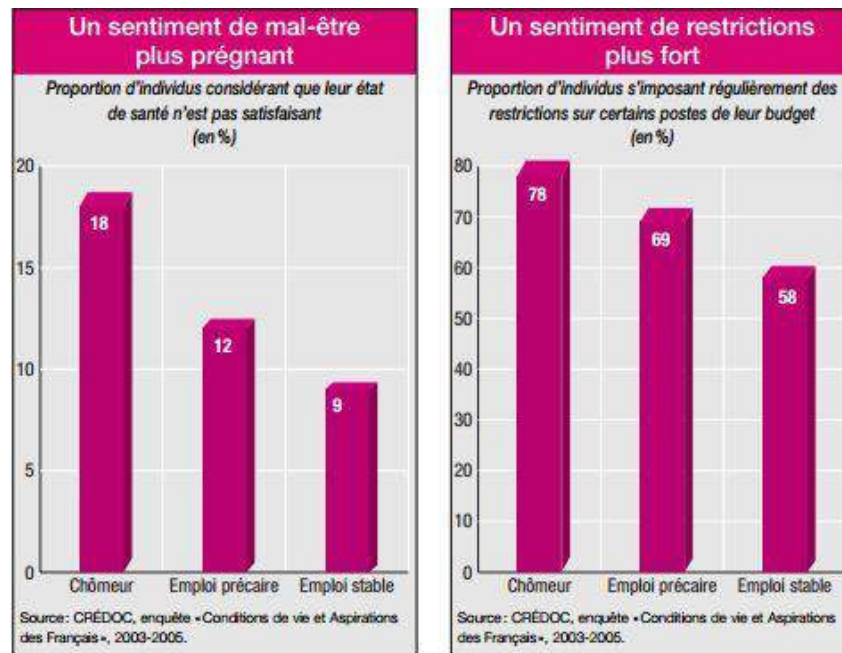


Figure 2 : Impact du statut social sur la satisfaction personnelle

Ainsi le statut professionnel a un impact certain sur la vie privée des individus, et donc sur le climat social global en France.

Comment faire alors pour satisfaire les attentes des salariés et des employeurs dans un contexte politico-économique en mouvement ?

Cette atmosphère d'incertitude et de changements permanents crée des tensions, les employés revendiquent le droit au travail et à un salaire décent, tandis que les entreprises doivent faire des concessions pour maintenir les emplois et la compétitivité.

Il arrive parfois qu'il y ait des abus sur les restructurations et/ou délocalisations, abus qui ont pour conséquence, au niveau global et de par leur couverture médiatique, de toucher fortement le moral et la confiance des employés dans leur employeur.

Cette crise de confiance se manifeste alors par des grèves à répétition, ou de longue durée comme celle qu'a connue Radio France récemment, des blocages de site comme pour l'usine de Florange, ou des obstructions au trafic au niveau national, avec pour exemple les chauffeurs routiers ou les taxis lors « d'opérations escargot ».

c. Conséquences et risques d'une détérioration du climat social sur les demandeurs d'emploi

Lorsque l'on parle de climat social, cela inclut également ceux qui sont à la recherche d'un emploi, et qui souffrent également de leur situation : les chômeurs représentent aujourd'hui 10% de la population active en France et sont surreprésentés chez les jeunes de moins de 25 ans puisque 23.8% d'entre eux environ sont au chômage<sup>18</sup> (soit environ 700 000 individus).

Cette situation fragilise le marché du travail, l'offre est largement inférieure à la demande et les candidats à l'emploi sont prêts à accepter des conditions de travail précaires sur un marché du travail de plus en plus sélectif. « Les jeunes, par définition sans expérience, sont malmenés parce que leur prix relatif est trop élevé. Comme il faut les former, les encadrer, les entreprises peuvent trouver facilement un meilleur rapport qualité-prix sur un marché où la demande de travail excède l'offre. »<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Heyer, E. (2012), Les carnets de l'économie, *La situation sur le marché du travail en France*, Observatoire Français des Conjonctures Economiques, 2012

<sup>19</sup> Lenglet, F., 25 avril 2015, Le Point, *Génération Pigeon*

## L'évolution du tissu politique

En d'autres termes, l'emploi peut-il être affecté ou consolidé durablement par des inflexions, nombreuses, variées et parfois contradictoires de notre politique ?

Pour François de Closets (2013), l'alternance politique est un mécanisme infernal qui fait perdre la France.

Selon lui, « comment un pays comme la France, doté de multiples richesses, peut-il être ruiné aujourd'hui ? La faute à notre système politique, mélange de démagogie et d'idéologie, qui nous mène dans le mur. [...] Mais les Français sont brouillés avec la réalité, ils préfèrent s'en tenir à leurs idéologies. Ainsi notre société est en train de se défaire devant l'obstacle. La V<sup>ème</sup> République n'est plus à même de faire face à l'épreuve qui arrive. Au bord du gouffre, il faudra changer les règles du jeu »<sup>20</sup>.

Pour l'auteur, les politiciens actuels sont condamnés à dire ce que les Français veulent entendre pour se faire élire. Le « votez pour moi, je vous promets des larmes » n'est pas source de succès et peu d'élus se risquent à le dire. Serions-nous alors condamnés à élire des responsables sur des promesses qu'ils ne tiendront pas, ou pire, qu'ils tiendront partiellement avant de revenir en arrière ?

De nombreux exemples directement liés au travail auraient pu être développés ce chapitre : la récente loi Macron et son célèbre 49-3 malgré une majorité absolue, la TVA dans la restauration, etc. afin d'illustrer les vecteurs de fragilisation du marché du travail.

Notre système politique actuel permet à un gouvernement de piloter des dossiers sensibles impactant fortement le marché de l'emploi, tel un capitaine de bateau qui changerait de cap de manière fréquente, voire brutale, sans forcément constater de changement météo. La vision à long terme de nos entreprises en est d'autant amputée, et s'il est normal de peaufiner des textes nouvellement promus ou de les corriger ponctuellement (par exemple la loi Duflot), le fait de voir nos décideurs camper sur leur position et nous promettre l'annulation de texte dès leur retour au pouvoir ne peut que nous interpeller pour l'avenir.

---

<sup>20</sup> De Closets, F., éd. Fayard (2013) : *Maintenant ou jamais*

En conclusion, nous constatons que le travail en France poursuit sa mutation : il devient moins stable et il est de l'intérêt de chacun de s'y adapter. Les entreprises comme les employés, candidats, ou demandeurs d'emplois doivent faire face à ce changement de paysage économique.

Tout d'abord la concurrence, ouverte sur tous les fronts : elle est nationale, européenne et mondiale. Les règles y sont quelques fois différentes. Tous les leviers sont concernés, les délais de fabrication, la rapidité des livraisons, les périodes de garantie...

L'enjeu majeur pour l'entreprise est de dégager des marges et faire baisser ses prix.

Le coût du travail en France qui reste élevé : l'entreprise devra aussi trouver des moyens pour maîtriser ses dépenses de production, notamment sur le facteur travail.

Quant aux employés, dans un pays où la réglementation « sociale » est historique et importante, l'investissement ne sera réel que dans une entreprise où ils auront le sentiment d'être reconnus et valorisés. Le contrat 0 heure en cours en Angleterre n'est pas à l'ordre du jour dans notre pays.

Le risque de détérioration du climat social est une autre source de difficulté : 10% de la population active est, comme nous l'avons vu, en recherche d'emploi. Les jeunes sont particulièrement touchés et cette situation ne peut que fragiliser encore le marché de l'emploi.

Enfin, l'alternance politique faisant suite à une élection, voire, plus étonnant à un simple changement de gouvernement peut générer de la méfiance, de l'incompréhension et n'incitera ni à l'apaisement du climat social ni au retour de la nécessaire confiance.

Oui les vecteurs d'instabilités du travail se sont accentués, ils sont maintenant nombreux. Oui, le travail s'est précarisé. Oui la période des Trente Glorieuses est bien finie.

Et c'est dans ce contexte, perturbé et bien ancré que les entreprises se sont organisées pour assurer la transmission de connaissances et de savoirs nécessaires à leur survie.

## Chapitre II : Le travail précaire implique-t-il un transfert de connaissances différent du modèle traditionnel ?

Parler de la nécessité actuelle du transfert de connaissances au plus près des réalités opérationnelles de l'entreprise, nous impose dans un premier temps d'aborder de manière, bien que succincte, le modèle plus traditionnel, plus ancien et de décrire son évolution. Comment de par le passé l'école républicaine formait-elle ? Répondait-elle aux besoins des entreprises ? Etait-ce son objectif ? Sa vocation ? Pourquoi a-t-elle changé ?

Puis dans un second temps, il nous a semblé incontournable, au travers de quelques entreprises judicieusement choisies, de constater comment y étaient organisés, planifiés, l'acquisition et le transfert de connaissances. Certes nous n'avons ici, au regard du faible échantillonnage, aucune prétention quant à la représentativité scientifiques des résultats observés, mais nous avons ainsi pu constater « la vraie vie » avec les difficultés au quotidien, la diversité et la créativité de l'organisation de plusieurs entreprises face à cette problématique de transfert de connaissances.

C'est avec plaisir que nous avons constaté le déploiement d'outils qui nous semblent être de bonnes pratiques ; à l'inverse, certaines fois, les méthodes et outils du déploiement mériteraient d'être améliorés.

Loin de vouloir distribuer bons et mauvais points, nous avons avant tout appris que le domaine de l'acquisition et du transfert de connaissance requiert des compétences qui, certaines fois, ne sont pas inscrites dans la génétique de l'entreprise.



## Le modèle traditionnel

### A. Présentation

Parler de la nécessité actuelle du transfert de connaissances au plus près des réalités opérationnelles de l'entreprise, nous impose à aborder de manière, bien que succincte, le modèle plus traditionnel, plus ancien et à décrire son évolution.

De par le passé, l'école et l'entreprise ne se côtoyaient pas.<sup>21</sup>

« Considéré comme le promoteur de « l'école gratuite et obligatoire », Jules Ferry est devenu plusieurs décennies après sa mort l'un des pères fondateurs de l'identité républicaine et de l'école laïque. »

L'école dès Jules Ferry, pouvait en quelque sorte se résumer par le fait que l'on y apprenait toujours quelque chose que l'on ne voyait jamais.

Aussi lorsque l'entreprise recrutait un jeune, elle le formait entièrement. Le système éducatif initial n'avait à cette époque aucun objectif propre dédié aux entreprises et celles-ci le savaient.

Ce système a perduré de nombreuses années et pendant longtemps, l'entreprise a embauché ses nouvelles recrues en fonction exclusivement de bases éducatives.

Le langage usuel nous fait d'ailleurs parler de gens qui « ont les bases » et de ceux qui « ne les ont pas ». En effet l'individu peut se représenter par une sorte de pyramide dont les couches successives vont des connaissances de bases aux connaissances les plus complexes.



Il y avait (et il existe encore) un marché des connaissances, au même fonctionnement que le marché du travail ou des biens et services. Cela provient sans doute du fait que nous

---

<sup>21</sup> Archives du Sénat, *Dossier d'histoire : Les lois scolaires de Jules Ferry*

ayons l'habitude de classer les choses et que, dans le domaine de l'éducation, nous ne voyons jamais le processus, mais seulement les indicateurs (résultats d'examens, etc.)

### B. Analyse

Les jeunes arrivaient donc sur le marché du travail avec des bases théoriques plus ou moins complexes, et ceux disposant de connaissances plus avancées se voyaient proposer de meilleures opportunités que les autres.

Ce premier modèle a évolué au fil de l'eau en voyant d'une part l'école faire un pas vers les entreprises en faisant « apprendre » et d'autre part, l'entreprise favoriser l'évolution de la formation professionnelle sous toutes ses formes.

Des filières techniques se sont très rapidement organisées sous l'impulsion de certains hommes politiques.

« Au lendemain de la création, en 1957, de la Communauté économique européenne (CEE), de Gaulle a institué en 1959 les Sections de Techniciens Supérieurs (STS) délivrant des Brevets de Techniciens Supérieurs (BTS). Puis toujours sous de Gaulle, en 1966, on a créé les Instituts Universitaires de Technologie (IUT) délivrant des Diplômes Universitaires de Technologie (DUT) et, deux ans plus tard, le bac technologique. Ensuite, en 1985, Jean-Pierre Chevènement, alors ministre socialiste de l'Éducation, a institué le bac professionnel »<sup>22</sup>.

Mais si de nombreuses filières « techniques » ont vu le jour, globalement l'organisation des connaissances des diplômés reste très proche de celle décrite dans notre pyramide : les ingénieurs tenant « le haut du pavé de notre pyramide ».

---

<sup>22</sup> Soulé, V., Libération, (29/04/2012), *Avant, être plus cultivé était un bien en soi*

Lors de cette seconde époque, les apprentissages bien que techniques sont encore très souvent théoriques.

Ainsi, Prost (1992) constate qu' « en 1961, 14% des jeunes après la seconde étaient scolarisés dans des collèges et lycées techniques. Cette organisation ne répondait pas aux besoins de l'économie, elle était coûteuse et conduisant trop d'élèves à des études longues<sup>23</sup>. »

Selon Meirieu, il existe un décalage entre les connaissances (savoirs) acquis par l'éducation et « la compétence comme aptitude à corréler une famille de problèmes et un programme de traitement.<sup>24</sup> »

Ainsi, le geste professionnel est bel et bien rentré dans l'école, mais il reste très scolaire, très éloigné de la réalité et des besoins de l'entreprise.

De plus, culturellement, bien souvent, les filières techniques sont réservées aux « moins bons » des filières générales. Les meilleurs restants encore totalement coupés des entreprises.

Peu à peu, poussées par la crise, la concurrence nationale ou internationale ou encore l'instabilité de la main d'œuvre, les entreprises n'ont plus les moyens et ne veulent plus devoir investir dans une formation longue. Les liens entre entreprises et écoles se resserrent, la précarité des jeunes et le taux de chômage de ces derniers fortifiant un peu plus ce lien.

Sortir fortement diplômé mais sans aucune compétence projetable en entreprise ne fait plus recette. Les filières techniques se vulgarisent et différentes lois cadrent chaque fois un peu plus la formation professionnelle.

Ces deux dernières décennies, en pleine période de développement de la précarité des emplois, montrent une véritable explosion des techniques de formations, destinées à l'acquisition et au transfert de connaissances. Qu'elles soient courtes, spécifiques, centralisées ou non, elles ont toutes pour objectif de satisfaire les besoins des entreprises. Avec maintenant un transfert de connaissances au cœur de l'entreprise, le modèle traditionnel semble avoir vécu et nécessite, sinon une mise à jour, une nouvelle version.

---

<sup>23</sup> Prost, A., éd. du Seuil (1992), *Education, Société et Politiques : une histoire de l'enseignement en France de 1945 à nos jours*

<sup>24</sup> Meirieu, P., *Le transfert de connaissances : éléments pour un travail en formation*

## Observations et constat auprès des entreprises et des salariés

A ce niveau de réflexion, nous avons donc interrogé trois grands groupes : EDF, HSBC France, et Pomona Passion Froid ; deux PME, dont une artisanale : SendSo et Froid de l'Ain, et une entreprise spécialisée dans la formation de taille moyenne, au travers de certains de leurs responsables et/ou de leurs collaborateurs.

Cf. grille d'interview en annexe

### A. HSBC France

#### Présentation de l'entreprise

HSBC (Hong Kong & Shanghai Banking Corporation) est un groupe bancaire international britannique présent dans 84 pays et territoires et rassemblant 60 millions de clients.

HSBC France est un réseau international et un service de proximité bancaire qui regroupe l'ensemble des banques de l'ancien groupe CCF.

Ce réseau compte plusieurs grands secteurs d'activité : banque de particuliers et gestion de patrimoine, banque privée, banque d'entreprises, banque de financement d'investissements et de marchés.

Il regroupe plus de 10 000 salariés en France et plus de 312 000 dans le monde.

#### Recrutement

Le recrutement s'opère via plusieurs canaux qu'il faut distinguer : le recrutement interne (offres de mobilité, promotions, ...) et le recrutement externe.

Le recrutement interne est privilégié par le Groupe afin de bénéficier de salariés déjà formés, opérationnels et au fait des process et réglementations internes.

Le recrutement externe est effectué :

- Par des agences d'intérim pour les contrats courts ou de remplacement
- Par la cellule RH basée à Paris
- Par cooptation

Il est à retenir que HSBC utilise tous les canaux de recrutement à sa disposition, mais que le canal d'entrée principal et primordial est le site internet, où toute candidature (interne ou externe) et indépendamment du type de contrat, doit être déposée afin d'être étudiée.

Lors du processus de recrutement, si le candidat n'est pas en Ile-de-France, il passe premièrement par un premier contact téléphonique, puis par un entretien physique soit sur Paris pour les fonctions centrales, soit avec le responsable de l'agence concernée (à savoir le directeur ou le directeur adjoint).

La décision d'embauche est soumise à l'accord du Directeur de Groupe, si le directeur d'agence a validé la candidature.

Le dossier est ensuite transmis à la Direction des Ressources Humaines à Paris pour édition du contrat et autres formalités administratives.

#### Compétences / Profil recherché

HSBC ne recrute majoritairement que des candidats diplômés d'au minimum un BAC+2, de préférence cohérent avec le secteur d'activité de HSBC. L'expérience est souhaitée mais pas forcément exigée dans la mesure où HSBC propose une formation et un parcours d'intégration à l'échelle de sa position de principale banque mondiale.

Le salaire à l'embauche est généralement plus élevé que chez leurs confrères, ainsi le niveau de prétention salariale du candidat n'est pas un critère de sélection en particulier. Cependant, la polyvalence, le dynamisme et évidemment la courtoisie et le sourire de rigueur dans une société de service sont exigés et évalués tout au long de l'évolution du salarié.

#### Lien compétence / salaire

La compétence, le niveau d'expertise des salariés ainsi que leur ancienneté conditionnent majoritairement le niveau de salaire défini par une grille nationale.

Il est clairement explicité lors de l'entretien, mais n'est pas immuable : les négociations sont possibles, dans la mesure de l'acceptable.

En général, la satisfaction des salariés provient de plusieurs éléments : le niveau de salaire élevé, les perspectives d'évolution, les enjeux relatifs au métier et à la clientèle haut de gamme, ainsi que le prestige de l'établissement mondialement reconnu.

Le turnover est assez faible au regard de la taille de l'entreprise. Cela provient du fait que le processus de recrutement est long, complet et suivi afin d'éviter des erreurs de recrutement qui coûteraient cher à l'entreprise.

Ainsi, les motivations et les aspirations des candidats sont définies clairement afin de voir si elles correspondent aux attentes du groupe et à ce qu'il peut proposer.

#### Lien embauche / résultats financiers

Il est clair que comme dans toute entreprise, la réussite d'un recrutement se mesure au « retour sur investissement du salarié », comprendre les bénéfices tirés de ce recrutement par rapport à un autre.

La crise actuelle aura certes poussé les entreprises à être de plus en plus vigilantes quant à la qualité du recrutement, cependant, pour HSBC, les embauches n'auront pas diminué. La Direction des Ressources Humaines prête une plus grande attention avec les candidatures retenues afin de réduire au maximum les risques d'erreurs.

Cependant, cette crise aura effectivement eu un impact sur les contrats courts type alternance. Les budgets devant être limités, le nombre de contrats d'apprentissage a été réduit et les budgets revus à la baisse, malgré les avantages qu'ils représentent, tant pour l'entreprise que pour le jeune formé.

Les nouvelles politiques d'emploi et de formation des jeunes ont un impact certain sur la politique de recrutement du groupe HSBC, mais un délai de latence est nécessaire afin de redéfinir la stratégie sur ce point.

Il faut comprendre en ce sens que bien que des lois en faveur de l'emploi des jeunes aient été votées, leurs effets sur le chômage et sur la politique de HSBC mettront sans doute plusieurs années à se faire ressentir.

En termes de renouvellement des compétences, HSBC en fait un enjeu prioritaire afin de rester compétitif et de pouvoir maintenir un niveau de qualité de service correspondant à son positionnement d'expert patrimonial et financier.

De nombreux outils de formation sont mis à disposition et concourent à assurer la transmission rapide, efficace et justifiée des connaissances au sein du groupe. Certaines informations sont centralisées afin de les sécuriser, d'autres sont diffusées pour garantir la satisfaction, d'une part des besoins et attentes des clients ; d'autre part des obligations réglementaires, politiques, juridiques, financières et bancaires afférentes à l'exercice de cette activité.

### La période de formation initiale

Lors de l'accueil d'un nouvel employé au sein du Groupe, celui-ci se voit attribuer un nombre assez conséquent de formations e-learning théoriques afin de garantir sa bonne connaissance des règles de sécurité, de confidentialité, légales et de conseil correspondant au poste occupé.

Ces e-learning sont ciblés en fonction de la fiche de poste du recruté et permettent à chacun de comprendre le « **pourquoi** » du processus, de la technique, de la réglementation, afin de garantir la bonne exécution et de prévenir les risques d'évènements de non-qualité, hautement préjudiciables à l'entreprise.

En parallèle de ces e-learning, l'intégration de l'employé est encadrée et assurée par le programme HSBC Discovery, qui comprend une suite d'étapes visant à intégrer le salarié au sein de son équipe, au sein de sa hiérarchie et au sein du Groupe.

Ce programme comprend la découverte du métier bancaire et de ses contraintes (via une présentation vidéo et des exercices d'évaluation) et est complété par une période d'intégration aux services centraux parisiens.

A son arrivée dans l'entreprise, le salarié est mis sous la tutelle de son manager qui supervisera son intégration et sa formation. En parallèle, un parrain est désigné, il sera le référent « terrain » du recruté qui assistera, pour la fonction de conseiller de clientèle par exemple, à des rendez-vous afin de se familiariser avec les standards de découverte du client et autres facettes du métier.

Enfin, tout au long de la vie professionnelle du salarié, des formations lui seront proposées, sur la base du volontariat, afin d'améliorer son niveau de compétences et de pouvoir évoluer sur des postes à responsabilités plus importantes.

En synthèse, la politique de recrutement et d'intégration de HSBC vise à rendre opérationnel le nouvel arrivant le plus rapidement possible, sans toutefois négliger la complétude de sa formation et de son intégration tout au long de son parcours afin de garantir et d'assurer une qualité de service exemplaire, tout en mettant à sa disposition des moyens humains et logistiques essentiels à son épanouissement.

## B. Electricité de France (EDF)

Il nous a semblé intéressant dans ce mémoire de porter un regard sur la formation dans une entreprise nationalisée comme EDF, dont la mission est de produire et de distribuer aux meilleurs coûts de l'électricité sûre. Cette exigence l'oblige à pouvoir disposer tout au long de son histoire d'un système de formation performant et reconnu.

« Dès la loi du 8 avril 1946, les questions d'apprentissage de formation et de perfectionnement professionnels sont identifiées dans le statut du personnel (véritable bible de différentes règles de l'entreprise). Les formations des jeunes sont organisées dans des écoles de métiers. La formation est organisée en promotions. Par la diffusion de méthodes de travail nouvelles, l'harmonisation de procédures, la promotion de la sécurité..., ces formations contribuent à faciliter la cohésion des établissements et leur adaptation aux mutations technologiques<sup>25</sup>. »

Durant la période des Trente Glorieuses, le service de formation EDF acquiert et fait tourner pleinement de nombreuses écoles de métiers. Les jeunes embauchés sont formés par des agents EDF et par des professeurs de l'Education Nationale. Les formations se substituent à l'enseignement de l'Education Nationale, elles durent plusieurs années en fonction du niveau d'embauche (ouvrier, technicien, ingénieur).

Ces établissements s'efforcent d'y organiser une formation très complète, de par ses aspects théoriques, mais aussi pratiques, déjà proches du terrain grâce aux formateurs reconnus pour leurs compétences professionnelles. Ces centres sont généralement novateurs en termes de pédagogie. Leur mission n'est pas que l'apprentissage du métier. La pratique des sports est fortement encouragée. Ce sont aussi des centres d'apprentissage culturel (sortie au théâtre, valorisation du tissu associatif) et s'annonce comme étant une formation « morale », développant un sens de la culture d'entreprise très élevé.

Plusieurs milliers de jeunes sont formés ainsi et intègrent les structures d'EDF. Ces centres étaient la vitrine d'EDF, et bon nombre de formés terminaient généralement leur carrière dans l'encadrement de l'entreprise.

---

<sup>25</sup> Huguet, J-M., éd. SFP (2000) : *Chronique d'histoire du service de la formation professionnelle à EDF*



En 1972, une convention est signée entre EDF/GDF et l'Education Nationale. Ce sera globalement le début de la fin des formations de jeunes embauchés comme décrit dans cette première partie. Ceux-ci seront recrutés par niveau selon leur diplôme de l'enseignement de l'Education Nationale.

Cette seconde période correspond au début de la crise du premier choc pétrolier. La direction justifie sa décision par sa volonté de mieux développer la formation professionnelle continue. Les écoles de métiers vont évoluer au fil de l'eau. La fin des formations des jeunes sera effective dans les années 1980.

Pour exemple « l'école de Gurgy a formé 7584 élèves dont 6855 agents d'exécutions, 729 agents de maîtrise Technique dont 150 Africains. »

La seconde période débute donc à l'arrivée du choc pétrolier et va perdurer jusqu'en 2002 date à laquelle elle évoluera encore.

Au fil de l'eau, si le nombre de formations initiales diminue puis disparaît au profit de l'embauche de diplômés de l'Education Nationale, on constate en parallèle la montée en puissance de la formation de perfectionnement. Les premiers simulateurs sont déployés dans les centrales nucléaires. On y forme les équipes de pilotage sur les aspects techniques et comportementaux (observation du comportement individuel et collectif face à des simulations d'accidents nucléaires).

Les anciens centres de formations ainsi recyclés voient leur mission évoluer vers la mise en œuvre de formations spécifiques cherchant à répondre aux problématiques des opérationnels.

Les différents incidents nucléaires de Tchernobyl en 1986, ou les gros blackouts sur le réseau en France ou à l'étranger, obligent la direction d'EDF à renforcer la sûreté nucléaire et des réseaux haute tension, dont la compétence professionnelle de ses agents est une composante à part entière.

Cette seconde période voit donc l'abandon des formations initiales, au profit d'un développement exponentiel des stages de perfectionnement.

Le SFP (Service de Formation Professionnelle EDF) rédige un « catalogue » de stages destinés à un grand nombre d'agents. Chaque métier dispose d'un référentiel de stages. Puis, au fil du temps, les opérationnels demandent plus de formations ponctuelles. Les stages, catalogues vont muter vers des stages de plus en plus spécifiques devant répondre à une problématique ponctuelle des exploitants. Le lien formateur/exploitant est réel.

EDF dispose d'un service pédagogique au niveau national. Les formations sont rédigées à partir d'objectifs pédagogiques et répondent à un cahier des charges de demande. Certains stages sont habilitants et présentent des évaluations.

Les formateurs sont tous agents EDF formés et professionnalisés à la formation, ils sont ponctuellement nommés dans le service de formation mais leur vocation est un retour à l'exploitation après quelques années en tant que formateur.

Ce cursus voulu par la direction au plus haut niveau valorise le métier de formateur et les nombreux témoignages montrent que lors de leur passage au SFP les formateurs apprennent eux aussi beaucoup.

La troisième période débute vers 2002 : elle voit le retour de la formation « de base » pour tout nouveau embauché. En effet, à cette période, EDF est confronté à des départs en retraites massifs. Cette problématique oblige la direction d'EDF à embaucher en masse. Le transfert de connaissances est un objectif prioritaire décliné dans le plan stratégique de l'entreprise et devient une action prioritaire, notamment dans les centrales nucléaires.

La solution retenue est alors une formation réalisée sous forme d'Académie de Métier. Il s'agit de regrouper tous les nouveaux embauchés, quelle que soit leur spécialité et leur niveau d'embauche (donc diplôme) dans une formation de base dont les contributions sont les suivantes :

- Assurer l'acquisition, le renouvellement et le transfert de connaissances au plus près du terrain par une alternance de formation théoriques en salle et pratiques sur le terrain réalisées lors d'immersion dans les services opérationnels.
- Amener le plus rapidement possible tous les agents à la situation d'obtenir des habilitations leur permettant d'exercer leur futur métier.
- Profiter de l'arrivée d'une nouvelle génération pour ancrer des comportements attendus sur le terrain
- Favoriser la présence des hiérarchiques et opérationnels dans l'intégration de la formation.<sup>26</sup>

Moins onéreuse que les anciennes écoles de métiers, cette formation initiale dure 4 mois, elle est organisée localement par le service de ressources humaines chargé du processus embauche.

Elle est encore aujourd'hui inscrite dans le plan stratégique de l'entreprise et donne pleinement, de par ses résultats, satisfaction aux différents acteurs.

Pour les nouveau embauchés, elle leur permet en quelques mois une « acculturation » à l'entreprise, la construction rapide d'un réseau de correspondants et leur évite de se sentir isolés au début de leur intégration dans un milieu industriel dont les organisations et les structures sont complexes.

Elle leur permet également d'acquérir le niveau de base nécessaire pour intervenir rapidement et leur donne donc confiance.

Mais cette méthode est également fortement appréciée des hiérarchiques : s'ils sont incités à investir un peu de leur temps pour suivre les promotions et certaines fois intervenir dans leur domaine de compétences, ils connaissent rapidement tous les « nouveaux », peuvent mesurer leur niveau de performance, leurs résultats aux différentes évaluations et peuvent, si nécessaire, dès le début mettre en place d'éventuels soutiens pour palier à des lacunes ponctuelles.

---

<sup>26</sup> Chevrier, P., *Cahier des charges de professionnalisation Académie de métiers*, document interne à EDF

Cette formation permet également un gain de temps car elle réduit à quatre mois seulement la durée nécessaire entre l'arrivée sur le site et l'acquisition des habilitations de base permettant au nouvel arrivant d'intervenir.

Avant la mise en place des Académies de Métier, les stages habilitants étaient gérés au niveau national. La planification était réalisée à N-1 et, certaines fois, en fonction du budget alloué ou du nombre de participants, certains stages se voyaient annulés, ce qui retardait de plusieurs mois la prise de fonction des nouveaux embauchés.

Si les Académies de Métier délivrent rapidement l'ensemble des formations « de base » à tous les nouveaux embauchés, EDF a en parallèle renforcé les formations spécialisées notamment dans les métiers à risques. Pour exemple, un opérateur de centrale nucléaire embauché au niveau Bac +5, devra, après avoir réussi son Académie de Métier, réussir toutes les évaluations délivrées lors de sa période de formation. Cette spécialisation dure 2 années avant de déboucher sur sa reconnaissance et sa prise de fonction.

En conclusion, la crise a fait évoluer la formation professionnelle, même dans une entreprise nationale importante comme EDF. Les contraintes externes, réglementaires, sociétales (nécessité absolue d'améliorer la sûreté nucléaire, l'environnement, la sécurité classique...), ont été des exigences incontournables qui ont été retranscrites dans le processus de formation et de perfectionnement.

Pour cette entreprise la formation a évolué au fil du temps ; en conséquence, l'investissement humain et financier nécessaire l'a obligé, en contrepartie, à freiner les éventuels attentes en termes de mobilité géographique ou fonctionnelle des employés ayant reçu une formation « longue » et onéreuse.

Ceux-ci doivent à présent s'acquitter d'un contrat « moral » d'une période de 5 à 6 années avant de voir leurs souhaits de mobilité ou d'évolution vers un métier différent validées par leur employeur.

## C. Pomona PassionFroid

### Présentation de l'entreprise

PassionFroid est une des entités du Groupe Pomona, leader de la distribution livrée de produits destinés aux professionnels de la Restauration Hors Domicile et du commerce alimentaire spécialisé de proximité.

Avec 8900 collaborateurs répartis sur 150 sites en France, le Groupe Pomona a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 3,007 milliards d'euros.

### Recrutement

Le recrutement se fait majoritairement par petites annonces (Pôle Emploi, sites spécialisés), ainsi que par les salons auxquels le groupe participe.

Les contrats proposés pour les commerciaux sont des CDI classiques à plein temps, pour les télévendeuses, temps partiel aménageable.

Les candidats sont reçus par le chef des ventes et le directeur administratif et financier pour évaluer leurs compétences commerciales, primordiales sur ce secteur très concurrentiel.

La décision d'embauche est prise conjointement par ces deux personnes.

Les candidats sont nombreux, attirés par le métier terrain, mais le turnover est très important du fait de la rémunération (fixe de base SMIC + commissions) peu attrayant pour les jeunes chefs de secteur avec une faible expérience.

Lorsqu'un secteur n'a pas de commercial, le recrutement devient impératif et urgent, la clientèle de professionnels de la restauration étant très volatile et les concurrents surreprésentés sur ce domaine d'activité.

Les évolutions vers des postes d'encadrement sont conditionnées à la reprise du secteur par un commercial formé et durable, sinon la personne promue devra reprendre son secteur pour assurer la visite des clients en attendant le prochain recrutement.

### Compétences recherchées / lien compétence salaire

Les compétences recherchées sont la persévérance, l'audace, le dynamisme, le sourire et la volonté d'entreprendre.

Le lien compétence / salaire est difficile à évaluer dans la mesure où il y a des secteurs à fort potentiel, et d'autres plus faibles. Ainsi un très bon commercial sur un secteur en

déclin n'atteindra pas ses objectifs si ceux-ci ne sont pas adaptés, et ne sera pas incité à poursuivre ses efforts.

L'inverse est aussi possible mais en général, les nouveaux recrutements ont lieu pour des secteurs en peine.

Le salaire prendra en compte l'ancienneté et les résultats en CA et marge, ainsi qu'en prospection. Les diplômes n'ont pas d'importance.

La plus grande satisfaction des recrutés peut être le dynamisme permanent de l'entreprise et le travail d'équipe primordial entre un chef de secteur et son binôme télévente.

La plus grande source d'insatisfaction est certainement liée au salaire faible si les objectifs ne sont pas atteints ainsi qu'à la concurrence forte qui règne entre les chefs de secteurs, qui peut ne plus stimuler, sinon démotiver.

Ainsi le turnover est important sur les nouveaux arrivants tandis que les plus anciens auront plus tendance à rester et à fonctionner, avec leur expérience, sur un fonds de commerce déjà dynamique et où le fait d'avoir un commercial qui ne change pas est apprécié.

#### Lien embauche / résultats financiers

Le débat sur la frilosité à l'embauche n'est pas présent dans l'entreprise dans la mesure où si un salarié n'est pas à l'aise, il partira de lui-même, la majeure partie du temps en démissionnant.

Les coûts de recrutement sont assez faibles via Pôle Emploi, et la taille importante du groupe Pomona permet d'avoir un flux constant de candidatures.

Bien sûr, on attendra du nouvel arrivant qu'il soit opérationnel et qu'il dégage de la marge le plus rapidement possible, ce qui a souvent pour conséquence une période de formation insuffisante.

## La période de formation

L'accompagnement pour le recruté est simple et très rapide :

1. Période de formation à la télévente : une semaine dès le premier jour d'embauche pour se familiariser avec les outils informatiques, la prise de commande et les produits.  
Il est demandé au nouvel arrivant de connaître le catalogue de produits (il aura en général un week-end pour s'en imprégner)
2. Tournée terrain pendant une semaine avec un encadrant, ou le cas échéant le chef de secteur sortant, afin de procéder à la présentation de la tournée, la présentation des clients et du nouveau chef de secteur à ces derniers, et la familiarisation avec la prise de commande sur logiciel et les techniques de vente (argumentaire, proposition de menus, idées appréciées des clients, habitudes de ces derniers etc.)
3. A l'issue de ces deux semaines, en fonction du profil et de l'autonomie du recruté, celui-ci est envoyé sur le terrain en totale autonomie afin de procéder à sa tournée.  
L'encadrant reste en retrait et apporte conseils et soutien à distance si nécessaire.

A noter que les encadrants ne sont pas forcément formés pour cette tâche et qu'il arrive parfois que des conflits surviennent suite à des erreurs commises par le recruté sur des clients ayant eu une relation étroite avec le chef de secteur sortant.

Les clients sont très attachés à leur chef de secteur qui les conseille, les suit et les soutient (par des remises par exemple les temps difficiles ou des facilités de paiement) et que la transition peut parfois générer des événements conflictuels.

En synthèse, la formation du nouvel arrivant est faite sur le terrain, il n'y a pas de temps pour la théorie ou l'instruction en salle, tout doit être fait au plus vite afin de ne pas perdre de parts de marché sur un secteur.

Le turnover important réside souvent dans la pression mise sur le recruté pour arriver au même niveau de CA et de marge que le prédécesseur alors qu'il n'aura pas son expérience.

Les attentes du salarié par rapport au salaire promis à l'embauche sont également une source d'insatisfaction et de souffrance au travail du salarié qui verra l'opportunité mais ne pourra jamais l'atteindre, en plus d'être pressurisé par sa hiérarchie et par ses collègues.

Les horaires de travail n'ont pas de limite et un commercial sans expérience pourra facilement atteindre les 70h par semaine afin d'effectuer sa tournée complète, sans pour autant avoir de garantie d'atteinte de ses objectifs, et donc d'amélioration de son salaire. Pour exemple, mes semaines étaient articulées du lundi au vendredi de 4h45 du matin pour le premier RDV à 22h le soir pour le dernier, pour un salaire net de 1 150 euros à la fin du mois.

De quoi générer malaise, insatisfaction et donc instabilité du travail par le turnover que ces éléments impliquent.

#### D. Froid de l'Ain

Il nous a semblé intéressant, dans le cadre de cette étude, d'intégrer une entreprise artisanale : Froid de l'Ain.

Basée dans l'Ain, le chef d'entreprise et son épouse en sont les fondateurs. Lui, depuis 30 ans s'occupe des aspects techniques et du management et son épouse assure la comptabilité, les paies, la gestion des commandes et la facturation.

Deux techniciens sont employés à temps complet depuis de très nombreuses années. Ils sont considérés comme faisant partie de la famille. L'équipe est complétée par un jeune en contrat d'apprentissage.

#### Présentation

Froid de l'Ain est une entreprise spécialisée dans la vente, l'installation et le dépannage de matériels « froid ou chaud ». Les clients sont presque exclusivement des commerçants (métiers de bouche) comme boulangers, pâtisseries bouchers, etc. ou certains groupes pharmaceutiques lyonnais plus importants. Le travail consiste en la pose et l'entretien ou la réparation de groupes frigorifiques et de climatisation.

#### Compétences / Profil recherché

Le secteur est très concurrentiel notamment dans la pose de climatisation et l'efficience est la garantie de voir revenir le client. Dans le métier du froid, des compétences en mécanique, électricité, soudage, tuyauterie, maçonnerie sont requises. Tous les intervenants sont donc polyvalents à l'exception du jeune apprenti qui devra être formé.



Le sourire, la disponibilité, l'écoute du client, les prix bas, les dépannages réalisés en urgence quelle que soit l'heure et le jour sont des conditions indispensables à la survie de l'entreprise.

#### Lien compétence / salaire

Le salaire de l'apprenti est encadré par une convention. Il est de 40% du SMIC sans charge pour l'entreprise. Il n'y a donc pas forcément de lien effectif cette fois encore avec les compétences, mais plus en relation avec des obligations légales.

Les deux techniciens se voient attribuer des primes annuelles en fonction des résultats. La fidélité des employés semble être ici un indicateur de satisfaction. Le turnover n'existe pas.

#### Formation

Aucun besoin de formation complémentaire n'est ressenti dans le cadre de l'amélioration du professionnalisme.

Depuis de nombreuses années l'entreprise forme de jeunes apprentis souhaitant passer un bac professionnel dans la filière du froid. Il s'agit de jeunes scolaires, mineurs pour la plupart. La première année se déroule entièrement en école. Les deux autres suivantes en alternance avec l'entreprise.

Le jeune est intégré à l'équipe et donc sur le terrain. Souvent utilisé en appoint par l'un ou l'autre des techniciens, qui ne peut seul (surtout sur les aspects manutention), mettre en place une climatisation, ou un groupe froid.

Mais l'encadrement du jeune pose de nombreux problèmes à l'entreprise. Tout d'abord, son contrat de travail qui le limite à 35h par semaine : l'entreprise procède donc à la demande de dérogations auprès de l'inspection du travail pour pouvoir l'intégrer à un chantier. L'accord des parents est également nécessaire.

L'interview montre que la seconde difficulté pour l'entreprise est l'encadrement des jeunes qui bien souvent ne vont pas au bout de leur études et abandonnent avant. Ils sont vus comme étant souvent « démotivés ». Certains quittent l'école et l'entreprise sans avertir ou sont absents de manière chronique.

Le recrutement initial du candidat apprenti n'est pas fait par froid de l'Ain. Les candidats sont très peu nombreux et bien souvent déjà en situation d'échec. Ils sont transférés dans cette filière de bac pro Froid sans en être véritablement demandeur.

La filière BAC pro a une image dévalorisante en France et semble accueillir des jeunes étant déjà en échec scolaire.

La formation se fait par les techniciens sur le terrain, mais elle est décrite lors de l'interview comme « difficile » : le jeune manque de motivation et/ou semble ne pas être intéressé au métier ou à l'intervention.

En conclusion cette entreprise artisanale dit s'investir régulièrement dans la formation de jeunes mais révèlent de nombreuses difficultés qui aboutissent souvent à des échecs.

Nous pouvons nous interroger sur cette filière de l'apprentissage :

En France est-elle au bon niveau ? L'intégration sur le terrain peut-elle être réellement dans ce cas considérée comme une formation action ?

Quel soutien pédagogique pour les entreprises qui s'investissent dans la formation de jeunes ?

La crise actuelle génère de nombreuses difficultés aux entreprises artisanales qui portent d'une manière bien isolée la filière de l'apprentissage technique, et donc la formation de nos futurs artisans, filière qui semble par ailleurs être « un rempart à la montée du chômage<sup>27</sup> ».

---

<sup>27</sup> Le Tallec, C., La Croix (11/12/2012), *En Allemagne, la tradition de l'apprentissage fait rempart contre le chômage*

## E. Sendso

### Présentation de l'entreprise

SendSo est une agence de communication et d'évènementiel basée à Lyon et comprenant 3 associés, et une étudiante alternante en école d'art.

La société propose des services de graphisme, webdesign et création d'identité internet, community management (accroissement de la visibilité sur les réseaux sociaux), gestion (création de base de données clients, du recueil à l'exploitation des données), diffusion (impression, mailings, flyers, Push SMS, etc.), et logistique événementielle.

Compte tenu de la petite taille de l'entreprise, les embauches sont limitées pour le moment à une étudiante en alternance et quelques stagiaires en communication dans l'année (stages < 2 mois, non rémunérés).

### Compétences / Profil recherché

Polyvalence, maîtrise de logiciels de création, de retouche et de codage internet.

Disponibilité, sourire et dynamisme.

### Lien compétence / salaire

Le salaire de l'étudiante en alternance est encadré par la convention Syntec, il n'y a donc pas forcément de lien effectif avec les compétences, mais plus en relation avec des obligations légales.

Deux associés ne se versent pas de salaires, seul le gérant est salarié et rémunéré au SMIC.

Le turnover est faible compte tenu de la taille de la structure, de l'esprit d'entreprise et des conditions de travail flexibles et aménageables (télétravail, horaires aménagés en fonction de la vie personnelle, etc.).

### Lien embauche / résultats financiers

Le climat de crise actuel n'incite pas l'entreprise à recruter dans la mesure où elle n'en a pas besoin, mais également car elle ne pourrait supporter le coût d'un salarié supplémentaire au regard des bénéfices qu'elle en retirerait.

La décision d'embauche est prise par les associés et est fonction du niveau de l'activité, des besoins réels de l'entreprise et de sa capacité à les financer.

Les différentes décisions politiques peuvent avoir un impact sur la décision d'embaucher dans la mesure où elles assoupliraient la fiscalité et les charges relatives à une nouvelle embauche, comme dans la plupart des PME.

#### Période de formation initiale

Le nouvel embauché est formé par les associés, il passe par une période d'observation du métier, des conditions de travail et de la réalité du terrain. Ainsi il peut être parfois demandé tard dans la nuit d'effectuer des modifications sur des éléments à envoyer en impression par exemple.

En fonction du niveau de maîtrise des différents logiciels et de l'aisance du salarié, des responsabilités peuvent lui être accordées rapidement afin qu'il travaille en autonomie, la validation de son travail passant la majeure partie du temps par l'associé le plus à même de l'évaluer en fonction de ses activités dans l'entreprise.

Ainsi M. Le Bris est en charge de la création (flyer, affiches, menus, etc.) et M. Perrot en charge de la communication Web et réseaux sociaux.

Il n'y a pas de formation particulière au tutorat, cela n'est pas nécessaire dans la mesure où la complexité du métier ne l'impose pas.

Suite à cette période de formation sur le terrain directement, le salarié acquiert de plus en plus d'autonomie mais n'est pas pour autant laissé sans soutien en cas de besoin.

Ainsi l'objectif principal est l'atteinte de l'autonomie progressive par un suivi et une communication régulière au sein de l'entreprise entre les différents interlocuteurs.

Plus vite le nouvel embauché est opérationnel, mieux cela sera pour la conquête de nouveaux clients et l'expansion de l'entreprise.

## Analyse et conclusion

Rappelons que si notre panel d'entreprises et d'employés interrogés n'est pas représentatif des entreprises nationales, nous nous sommes attachés à observer des entreprises de tailles, de secteurs et d'organisation très différentes.

Rappelons également qu'il est toujours intéressant et instructif de pouvoir observer les processus au plus près de la réalité.

Que pouvons-nous à présent déduire des politiques de formation et d'accompagnement des employés de ces entreprises, dans ce contexte économique tendu, incertain et précaire, et que nous révèlent ces entretiens sur l'adaptation de ces entreprises à l'égard de l'instabilité du travail et des nouvelles attentes des employés ?

Tout d'abord on constate que le modèle traditionnel de transfert de connaissances, viable et efficace il y a plusieurs décennies, a évolué. Le changement n'a pas été brutal, il s'est fait au fil du temps. Certains chefs d'état ou politiques ont laissé leurs empreintes dans le système éducatif actuel.

L'entreprise recherche maintenant des collaborateurs ayant une « culture » technique.

Globalement toutes les entreprises rencontrées sont sensibilisées à la problématique du transfert de connaissance.

Mais certaines d'entre elles ne disposent peut être pas de toutes les compétences pour animer et organiser ce transfert.

Les multinationales se donnent les moyens d'apporter à leurs salariés des outils d'apprentissage, à la fois pour assurer la prospérité de leur activité, mais également pour *sécuriser* les connaissances et réduire le turnover induit par la mobilité accrue de leur main d'œuvre.

Un salarié formé, accompagné et intégré sera ainsi moins tenté de quitter l'entreprise qu'un salarié non formé, considéré comme un moyen de production peu important dans celle-ci.

Les grands groupes accordent plus d'importance à l'investissement sur l'homme, dans la mesure où celui-ci est proportionnel à la complexité du métier et au prix du produit, eu égard au coût de la gestion du risque en cas d'anomalie.

Les petites et moyennes entreprises quant à elles, doivent assurer la formation des employés pour pérenniser leur activité, mais les moyens alloués ne sont pas les mêmes que pour les multinationales.

Les budgets serrés, les délais raccourcis et la concurrence généralisée ne leur permettent tout simplement pas d'investir, en temps comme en argent, dans la formation de ses employés. Ainsi, pour la grande majorité d'entre elles, la formation se fait sur le terrain, en direct, et les savoirs et connaissances théoriques sont souvent délaissées, au profit de savoir-faire opérationnels.

Ils permettront à l'employé de se former succinctement aux réalités terrain de l'entreprise et de contribuer à l'amélioration du portefeuille de commandes, qui est, pour « un chef d'entreprise sur cinq, un des principaux freins à l'embauche.<sup>28</sup>»

Une formation « bâclée » ne permet pas d'atteindre l'objectif recherché mais se termine généralement dans la douleur pour les principaux protagonistes.

Un turn-over trop rapide des employés, « décrédibilise » le processus d'acquisition et de transfert de connaissances et peut générer des risques pour l'entreprise. Un bon dialogue social, une bonne culture d'entreprise sont autant de points qui facilitent « l'envie » d'apprendre et influent positivement sur la motivation.

En conclusion, cette partie nous aura permis de rencontrer des personnes directement concernées et impliquées par notre problématique.

Tous ont effectivement conscience de l'enjeu de la formation dans un marché du travail plus précaire que par le passé.

Tous ont pour objectif de réussir le challenge, mais certaines entreprises ont les moyens et les ressources pour arriver à leurs fins, d'autres semblent plus « artisanales » dans ce domaine.

---

<sup>28</sup> Sondage OpinionWay pour le MEDEF, (2015)

### Chapitre III : Quelle stratégie de formation mettre en place afin d'opérer un transfert de connaissances efficace, efficient et pérenne ?

Après avoir développé les aspects conjoncturels illustrant la précarité du travail, nous nous sommes intéressés aux changements impliqués par cette instabilité au sein des entreprises. Nous avons pu identifier que le transfert de connaissances a dû évoluer au fil du temps et que les entreprises devaient adapter leur mode de fonctionnement pour répondre à ces changements.

Pour approfondir ce raisonnement, nous allons maintenant nous pencher sur les outils mis en œuvre par ces dernières : quels sont-ils ? Comment sont-ils utilisés ? Chaque outil suffira-t-il à assurer ce transfert de connaissances ? Comment évaluer ce dernier ?

Dans cette optique, nous verrons dans une première partie quels sont ces outils, au travers d'un descriptif, certes non exhaustif, mais reprenant les principaux moyens employés par les entreprises pour assurer la pérennité des savoirs et des connaissances.

Nous aborderons ensuite un élément essentiel du transfert de connaissances : l'être humain. Aussi évident que cela puisse paraître, l'individu est la pierre angulaire du transfert de connaissances, aussi bien du côté du formateur que du formé.

Nous définirons donc plusieurs notions essentielles avant de nous intéresser sur la façon d'apprendre des individus, afin d'en déduire une stratégie optimale pour les entreprises, basée sur la relation formateur / apprenant et sur les mécanismes de l'apprentissage.

## Les différents outils du transfert de connaissances

### A. Les outils législatifs

Les entreprises disposent d'outils juridiques sur lesquels elles peuvent s'appuyer pour garantir et sécuriser le transfert de connaissances.

Parmi l'arsenal législatif en vigueur, il paraît nécessaire d'aborder les textes concernant le contrat de génération, les contrats d'alternance, et le Congé Personnel de Formation. Ces trois outils ont en commun l'objectif d'améliorer le niveau de connaissances des employés et de sécuriser le transfert de connaissances au sein des entreprises..

#### a. Le contrat de génération <sup>29</sup>:

##### Objectifs

C'est un dispositif qui a trois ambitions :

- favoriser la transmission des connaissances entre générations,
- maintenir le travail de seniors,
- recruter un jeune en CDI.

Le projet consiste à ce que l'entreprise « couple » l'embauche d'un jeune, au maintien ou à l'embauche d'un senior. L'idée est donc bien la transmission de savoirs intergénérationnelle.

Ce dispositif prévoit à chaque ouverture de contrat des aides financières de 4000 euros par an pendant 3 ans pour les entreprises de moins de 300 salariés.

L'objectif du gouvernement est ambitieux car, lors de la promulgation de la loi, 500 000 contrats signés sur une période de 5 ans étaient attendus.

Actuellement ce nouveau dispositif est encore en cours de déploiement. Sa montée en puissance nécessite du temps et ne pourra se faire que progressivement. Les résultats ne seront donc pas immédiats, mais un tel projet ne peut que redynamiser le marché du travail, de par les enjeux qu'il implique pour les entreprises, en termes d'intégration de jeunes et de valorisation de seniors.

---

<sup>29</sup> Loi n° 2013-185 du 1er mars 2013 portant création du contrat de génération



Nous noterons toutefois ci-dessous l'analyse de voix discordantes qui déjà, alertent sur les conditions de mise en œuvre du dispositif.

Cécile Crouzel Journaliste, dans un article du quotidien Le Monde écrit :

« Le contrat de génération, en ce qui concerne la transmission des savoir, est un leurre, puisque le « junior » et le « senior » qui doivent être désignés dans le binôme, peuvent tenir des emplois différents. Un comptable de 58 ans peut être le binôme d'un agent technique de 25 ans. Où est la transmission des savoirs ?

Le gouvernement attendait 500 000 contrats sur cinq ans. Après presque une année de mise en œuvre, il peine à en identifier une vingtaine de milliers.<sup>30</sup>»

---

<sup>30</sup> Bergeron, F., Le Monde (27/02/2014), *Le contrat de génération n'est pas un bon outil*

### b. Les contrats en Alternance

Les premiers contrats de professionnalisation ont trouvé leurs assises législatives au travers de la loi du 4 mai 2004 (aussi appelée « loi Fillon »<sup>31</sup>)

Le cadre juridique se renforce sensiblement lors la promulgation de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle à l'emploi et à la démocratie sociale<sup>32</sup>.

Les contrats en alternance sont des contrats (de professionnalisation ou d'apprentissage) qui ont deux objectifs :

- Pour l'entreprise : pouvoir former les professionnels dont ils auront besoin demain. C'est l'opportunité pour l'employeur de former un jeune dans la culture de son entreprise et de le voir immédiatement opérationnel après son embauche définitive.

- Pour l'employé : pouvoir acquérir une formation diplômante ou qualifiante, être formé en alternant établissement de formation et entreprise, tout en percevant une rémunération.

L'entreprise dispose de facilités financières telles que la prime d'apprentissage, l'exonération de charges, des crédits d'impôts, etc.

Dans ce cas encore, l'idée de l'apprentissage est séduisante, car le jeune est formé partiellement en école ou en centre d'apprentissage et le reste du temps est intégré au sein de l'entreprise. Au contact de professionnels il découvre alors le terrain, son futur métier et peut « idéalement » mettre en application les connaissances acquises en école.

Cette fois encore, comme nous l'avons déjà relevé lors de l'interview réalisée dans l'entreprise artisanale Froid de l'Ain, les résultats ne semblent pas être au niveau escompté.

La loi sur l'apprentissage reste donc un cadre théorique qui, à elle seule, ne suffit pas à assurer la réussite de tous les contrats.

---

<sup>31</sup> Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social

<sup>32</sup> LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

Pour exemple, l'enquête « Clés du succès et facteurs de rupture en contrat d'apprentissage » explique parfaitement les clés de réussite et les pistes de l'échec d'un contrat d'apprentissage<sup>33</sup>.

Elle a été réalisée en 2014 sur un échantillon de 2345 jeunes apprentis dans 10 secteurs d'activités en Ile-de-France et de 739 chefs d'entreprise.

L'analyse montre que les principales clés du succès dans le domaine de l'apprentissage sont les suivantes :

- Un bon comportement des apprentis et une bonne posture au travail.
- Un bon climat dans les relations de travail
- Un bon relationnel entre jeune et tuteur
- Des activités formatrices confiées à l'apprenti.
- Un respect réciproque de la part de l'entreprise envers de son apprenti et des règles de l'entreprise par le jeune apprenti.
- L'adéquation entre formation et travail au quotidien.
- Un bon programme d'intégration
- Une bonne relation avec le centre de formation
- Une bonne compétence des formateurs en école.
- Un environnement stable et la proximité de transport.

En conclusion, près d'un tiers des entreprises interrogées ont connu une rupture du contrat de travail.

Dans ce cas encore, le cadre législatif existe mais la mise en œuvre rigoureuse reste prépondérante pour réussir l'acquisition et le transfert de connaissances.

---

<sup>33</sup> Enquête CGPME (2014), *Clés de succès et facteurs de rupture en contrat d'apprentissage*

c. Le Compte Personnel de Formation :

Le Compte Personnel Formation (CPF) remplace depuis peu le Droit Individuel à la Formation (DIF). C'est une nouveauté qui trouve son assise juridique dans la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale<sup>34</sup>.

Chaque salarié ou demandeur d'emploi peut bénéficier d'un crédit d'heures globalisé au travers un compte personnel, lui permettant de s'investir dans une formation qualifiante. L'acquisition d'heures de formation est proportionnelle au temps de travail. Il est de 24 heures par an pour une personne à plein temps sur une période de cinq ans, puis décroît après.

Le compte est attaché à une personne. Les droits acquis sont capitalisés tout au long de la carrière, même en cas de changement d'employeur. Chaque salarié, ou chômeur en recherche d'emploi, accède à son compte et devient, via ce cadre juridique, un véritable acteur de son perfectionnement.

Ce dispositif s'inscrit pleinement dans notre étude car il donne à chaque salarié quel que soit son emploi ou sa situation, la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances. Sa mise en œuvre trop récente ne permet pas une évaluation des résultats, mais l'aspect « volontarisme » recherché, nous semble être un indicateur très positif.

En conclusion de nombreux gouvernements ont légiféré sur les problématiques de formation professionnelle, cependant, la problématique reste entière et ne peut s'appuyer uniquement sur des textes de lois.

En pratique, quels outils les entreprises utilisent-elles pour garantir le transfert de connaissances et s'assurer du bon niveau de formation de ses salariés ?

---

<sup>34</sup> LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

## B. E-learning

### a. Définition

Le e-learning, aussi appelé formation en ligne, désigne, d'après une définition de l'Union Européenne, « l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance. »

L'accent est ici mis sur la qualité *potentielle* de l'apprentissage par cette méthode.

### b. Avantages

Cette méthode de formation, de plus en plus utilisée dans les entreprises et administrations à l'ère du numérique, permet une formation complète, rapide et peu coûteuse des apprenants. Elle induit une flexibilité dans le temps et l'espace qu'aucune autre formation n'est à même de proposer.

La formation à distance permet de poser le socle théorique d'une connaissance afin qu'elle soit absorbée, appropriée par la personne formée, sans que la présence physique d'un animateur soit nécessaire : il n'y a pas de lien *direct* entre le formateur et le ou les apprenants. Ainsi, une formation peut être dispensée à un large panel d'apprenants, soit en visioconférence, soit face à une séquence préenregistrée, pouvant être diffusée lorsque nécessaire.

### c. Limites de l'outil

Les principales faiblesses de la formation à distance résident dans le fait que la réussite de cette dernière est indéniablement dépendante de la motivation du salarié formé : s'il ne comprend pas le *pourquoi* de cette formation, et si une évaluation n'est pas mise en place à la fin de celle-ci, l'apprenant peut être tenté d'achever très vite la présentation sans l'avoir complètement intégrée et comprise.

De plus, une formation basée uniquement sur le e-learning peut très vite s'avérer lourde, répétitive, et mettre en péril son efficacité.

A titre d'exemple, au sein de HSBC France, à l'intégration d'un nouveau salarié, celui-ci se voit attribuer une dizaine de formation e-learning, d'environ 30 minutes chacune et avec une date d'échéance très courte, essentielles à la compréhension de son environnement réglementaire et juridique.

A l'issue de ces dernières, il est évident que le formé risque de voir sa motivation s'émousser au regard de la répétitivité et de l'absence de dynamique de groupe.

## C. Formation en présentiel

### a. Définition

Par opposition à la formation à distance, ou en alternance, la formation en présentiel, aussi appelée formation en salle, implique la présence physique du formateur aux côtés des employés formés. Elle correspond au mode de formation dit « traditionnel » et peut s'effectuer, comme les e-learning, de manière individuelle ou collective.

### b. Avantages

Une formation en salle présente plusieurs avantages inhérents à la présence physique du formateur : la transmission d'informations et de connaissances en *direct* revêt un caractère concret plus important que lors d'une formation à distance. La dynamique de groupe, généralement initiée par l'intervenant, génère une appropriation plus personnelle des éléments de la formation.

Le formateur, en dehors des cours magistraux, doit rendre sa prestation interactive afin de stimuler le groupe et de l'amener, par lui-même, à la déduction, à la compréhension et à l'assimilation des informations qu'il transmet.

Pour l'entreprise, une formation en présentiel est la garantie de la transmission juste et maîtrisée de ses savoirs, et aussi un moyen d'identifier les lacunes potentielles au regard des questions et des résultats aux évaluations suite à la formation.

### c. Limites de l'outil

Etant une pratique majoritairement répandue dans les grandes et moyennes entreprises, la formation en présentiel présente des avantages certains. Cependant, les coûts très élevés en temps et en argent incitent les entreprises à rester très vigilantes quant à leur emploi. Les employés mobilisés sur ces formations n'occupent pas leur poste et cela implique une gestion coordonnée des moyens à disposition de l'entreprise pour pallier ce manque d'effectif.

De plus, les résultats de ces formations sont très sensibles à la qualité de l'intervenant : une bonne formation menée par un intervenant peu compétent en termes de pédagogie et de conduite de réunion peut s'avérer être une perte de temps.

Un groupe peu réceptif, sans réelle motivation, ou qui ne saisit pas pleinement les enjeux de la formation peut également minorer son efficacité.

#### D. Intranet, partage des bonnes pratiques et référents « métier »

Pour garantir le transfert de connaissances et la bonne circulation des informations au sein de l'entreprise, bon nombre d'entre elles mettent en place des systèmes de partage intra-organisationnel.

Parmi ces systèmes de partage, on peut constater que la création d'un intranet accessible par tous les collaborateurs et correctement structuré permet la bonne transmission des savoirs. Au sein de HSBC France par exemple, la présence d'un intranet est essentielle à la continuité de l'activité et au maintien de la qualité de service : les employés sont invités à partager leurs « Bonnes Pratiques Commerciales » sur des items dans lesquels ils sont reconnus comme « Best Performers » au sein du groupe.

Cette libre circulation des informations (bien que contrôlée en interne) permet l'échange de connaissances dites tacites, autrement dit difficile à formaliser, à communiquer. Ces petites « astuces » du métier permettent de redescendre la compétence à un niveau de connaissance, autorisant ainsi son appropriation personnelle et unique par autrui.

Dans la lignée des « Best Performers », il est mis en place dans les agences des « référents métier » désignés en fonction de leurs résultats et de leur expertise sur des domaines particuliers : ces référents seront le soutien et l'interlocuteur privilégié des autres employés sur les items qu'ils maîtrisent. Ainsi, tout le monde peut être « référent » pourvu qu'il excelle dans un domaine et soit capable de transmettre son *savoir-faire*.

La reconnaissance induite par cette « fonction » sécurise l'information, garantit la transmission des connaissances, et favorise la dynamique de groupe. Les retombées positives sont certes difficilement quantifiables, mais indéniablement constatables sur le climat social, les résultats et le bien-être au travail.

La mise à disposition d'un intranet complet recensant l'ensemble des procédures et documents nécessaires à une activité est un enjeu important dans la sécurisation des connaissances et dans le contrôle de la bonne application des process. Il est d'autant plus important de se prémunir contre la fuite d'informations que d'assurer la juste diffusion de ces dernières.

Ainsi, toujours à HSBC France, un intranet dédié est à disposition pour toutes les lignes métiers. Il recense l'ensemble des procédures, tâches, logigramme, et documents pouvant être recherchés par les employés. L'accès à cet intranet est contrôlé en fonction du poste occupé, ainsi chaque employé aura à sa disposition ni plus, ni moins que les documents dont il a besoin pour exercer son métier.

Ces documents sont en accès libre et une assistance par téléphone est à disposition en cas de problème ou de manque de données. La continuité de l'activité est donc assurée par une centralisation des informations et par le contrôle à l'accès de ces dernières : l'information est disponible, tout en étant sécurisée, segmentée en fonction des besoins de chacun.



## E. Tutorat

### a. Définition

La notion de tuteur est décrite ici au sens large, car se limiter aux contrats en alternance serait faire une impasse sur de nombreuses entreprises qui utilisent le tutorat pour former leurs nouveaux embauchés, quel que soit le canal de recrutement (sortie d'école, changement d'entreprise, interne, contrats d'intérim, etc.)

Dans tous ces cas, le tuteur est un acteur fondamental pour la réussite de l'apprenant et pour son intégration dans l'entreprise.

Il va suivre le stagiaire pendant toute la partie de son stage. Son savoir-faire et son savoir-être vont véritablement représenter la vitrine de l'entreprise pour le nouvel arrivant.

### b. Ses missions

Il est missionné formellement par la direction pour encadrer et accompagner l'apprenant. Il doit faciliter son intégration en la simplifiant, en l'accompagnant si nécessaire, surtout en début de mission, période à laquelle le nouvel arrivant n'a ni réseau, ni connaissance organisationnelle de l'entreprise.

Il participe, par son comportement irréprochable, à la transmission de culture et des valeurs de l'entreprise.

Il trace les acquis de l'apprenant au fil de l'eau sur le carnet de professionnalisation, document listant en termes d'objectifs l'ensemble des compétences que l'apprenant doit acquérir lors de sa formation. Il est généralement rédigé à partir de la fiche de poste, pour en déduire logiquement les objectifs.

Le tuteur *peut* également participer aux évaluations de son apprenant, cependant, il peut également en être exclu par souci d'objectivité de la notation.

Il s'assure de la mise en œuvre d'actions correctives en cas d'échec partiel de l'apprenant, ou assure lui-même ces actions en fonction de son domaine de compétence.

Il donne son avis sur les résultats obtenus par ce dernier à la direction ou à son supérieur hiérarchique en faisant des reportings réguliers.

### c. Avantages

L'apprenant dispose d'un interlocuteur direct dès le début de son intégration.

L'apprenant sait ce que l'on attend de lui.

La qualité de communication et la transparence en ce qui concerne les résultats d'évaluations vont renforcer sa volonté de réussite.

En cas d'utilisation « détournée » de l'apprenant vers une mission abusivement inutile, le tuteur, reconnu pour sa compétence, saura mettre en place les parades nécessaires de manière à recentrer les missions du stagiaire vers ce qui est prévu, tout en préservant celui-ci.

### d. Limites

La formation pédagogique du tuteur est un incontournable. Celui-ci doit au minimum connaître comment l'on apprend et les principes de l'évaluation.

Sa disponibilité, sa connaissance de l'entreprise sont autant de préalables à sa mission.

Le tutorat est un travail à part entière (même s'il n'est pas à plein temps) et, bien souvent encore, cette mission vient s'ajouter au travail et aux priorités du tuteur qui reste avant tout un employé dont les urgences risquent de passer avant celles de sa fonction tutorale.

La reconnaissance de la mission est indispensable : le tutorat est une compétence supplémentaire, pas une activité « d'occupation » ou une activité pour « préretraité ». Cette reconnaissance, si elle s'accompagne d'un intéressement financier, n'en est que plus valorisante et incitera d'autres acteurs de l'entreprise à le devenir.

L'exemplarité du tuteur doit être un modèle pour le nouvel arrivant.

La qualité de communicant et le savoir être du tuteur auprès de son apprenant conditionne la réussite du stage.

Le volontarisme du tuteur est également un préalable. Un tuteur s'acquittera de cette mission « à reculons » s'il n'est pas volontaire.

Enfin, plus le lien hiérarchique est direct, plus il sera nécessaire d'expliquer le sens des observations formulées à l'apprenant, et plus il faudra porter d'attention au climat de confiance entre le couple tuteur/apprenant.

## F. Le compagnonnage<sup>35</sup>

### a. Définition

Certaines entreprises souhaitent compléter l'apprentissage de leurs nouveaux collaborateurs en les faisant intervenir en double avec des spécialiste métiers.

Le compagnon est un spécialiste reconnu pour son savoir-faire dans une activité. C'est un référent du geste professionnel. Son rôle est de transposer sur le terrain les enseignements théoriques : il apporte son vécu, son expérience et vient en soutien à l'apprenant. Il ne suit pas l'apprenant tout au long de sa formation mais uniquement sur son domaine de compétence. Il se peut donc que plusieurs compagnons se succèdent tout au long de la formation de celui-ci.

### b. Avantages

Le compagnonnage favorise l'apprentissage des savoir-faire.

C'est une opportunité pour l'apprenant de voir réaliser et de pouvoir partager en direct avec un « expert » d'un domaine.

L'apprentissage sur le terrain peut permettre une consolidation plus rapide des acquis théoriques et constitue un premier pas vers l'acquisition de compétences.

### c. Limites

Affecter un compagnon a un coût, il faut cependant le considérer comme un investissement. Le compagnon est un acteur supplémentaire dans l'organisation globale de la formation qui peut sembler bien complexe au nouvel arrivant.

Il vient s'ajouter au(x) formateur(s), à l'école ou au centre de formation, au tuteur, au responsable hiérarchique, etc.

Pour ne pas complexifier encore l'organisation, des liens étroits doivent exister entre tuteur et apprentis compagnons. Le rôle de ce dernier doit être parfaitement défini et connu de tous. Le travail par objectifs pédagogiques est préconisé pour ne pas risquer un décalage entre apprentissage et attendu.

---

<sup>35</sup> Denjean, M., CEDIP, 2002, *Compagnonnage et compétences : Pourquoi ? Comment ?*

En conclusion, la mise en place d'un compagnon ne s'improvise pas, elle génère de la préparation, de la formation, du suivi.

Le compagnon doit disposer d'un minimum de formation pédagogique, notamment en termes de communication et de transmission de ses connaissances.

Sa mission doit être reconnue au sein de l'organisation car elle induit un supplément de travail. L'exemplarité du compagnon doit être un modèle pour le nouvel arrivant.

## G. Le raisonnement par objectifs pédagogiques

Penser en termes d'objectifs dans la formation est inévitable pour deux raisons :

- En formation, on ne fait pas ce que l'on veut. Le formateur ne poursuit pas des intentions personnelles, il est au service d'objectifs qui ont été contractualisés et qui s'imposent à lui.
- La formation est quelque chose qui est « extérieure à elle-même ». Comme nous l'avons déjà relevé dans ce mémoire, nous nous accordons à dire qu'elle contribue à l'acquisition des connaissances et au développement des compétences. Cela signifie que les acteurs sont « centrés » vers les besoins des entreprises, qu'il convient donc de décrire avec précision.

### a. Définition

Définition selon la norme AFNOR X50-750<sup>36</sup> :

« Objectifs pédagogiques : Ils expriment ce que les formés doivent apprendre (capacités). Ils sont définis par le formateur à partir des objectifs de formation... ».

De manière très concrète, nous pourrions l'illustrer de la sorte :

Mon intention est de gravir cette montagne.

Mon but d'aller au sommet.

L'objectif pour un formateur serait alors celui du « guide de montagne » : rendre ses clients capables de monter au sommet.

L'objectif pédagogique indique donc la cible du formateur. Bien définir ses objectifs est le moyen d'aider l'apprenant à devenir capable de faire quelque chose de *nouveau*.

C'est, de plus, une manière de fonder une relation entre apprenant et formateur. Nous avons déjà abordé largement dans ce mémoire l'importance de la relation formateur/formé et observé ses résultats sur le succès ou sur l'échec de la formation. *Ecrire un objectif*, c'est donc dire de façon très claire ce que l'on attend du formé.

---

<sup>36</sup> Norme AFNOR X50-750, *Terminologie de la formation professionnelle*

Par exemple, si l'on attend du formé la réparation d'une crevaison de chambre à air de vélo, à l'issue de la séance le formé sera capable de :

- démonter la roue du vélo
- sortir le pneu sans le dégrader
- effectuer une recherche de fuite sur la chambre à air
- coller la rustine
- etc.

Au travers de cet exemple simple, le contrat est bien clair pour tous les acteurs.

Le but du formateur n'est donc pas de « mettre en avant ses propres connaissances » ou de tout raconter sur le sujet ou encore de faire partager ses passions. Il n'a pas besoin, pour former à la réparation d'une crevaison, d'expliquer la forme de la roue et de l'équation du cercle. Cependant, qui n'a jamais rencontré dans son vécu un formateur tenté par une « sortie de route » ?

Si la réussite de former passe donc effectivement par la rédaction d'objectifs, les rédiger impose des méthodes, des savoirs, des compétences que nous allons développer dans le chapitre suivant.

## Les mécanismes de l'apprentissage

Après avoir étudié les différents outils à la disposition des entreprises et des salariés pour assurer la bonne transmission des connaissances au sein de l'entité, il est à présent intéressant de se pencher sur la manière dont l'être humain apprend.

Pour pouvoir mettre en œuvre des outils efficaces, efficaces et adaptés, il est nécessaire de saisir les nuances entre plusieurs notions, sans lesquels un transfert de connaissances ne saurait être réussi : l'information, la connaissance, puis la compétence.

### A. Définitions et contextualisation

#### a. L'information

Avant de définir la notion d'information, il convient de la contextualiser afin de délimiter le périmètre d'action qui nous intéresse au regard de notre recherche.

Une information est une donnée brute à laquelle on aura donné un sens, via le contexte dans lequel nous la plaçons : ainsi, pour Balmissé (2002), l'information naît de la compréhension des relations qui peuvent exister entre plusieurs données et de l'évolution possible de cette information suite à la modification des données qui la composent<sup>37</sup>. Une information, par définition, est donc subjective et soumise à l'interprétation de celui qui la transmet et de celui qui la reçoit.

#### b. La connaissance

Après avoir défini la notion d'information, il convient de s'intéresser à la notion de connaissance. La nuance réside dans le fait que l'information, dans sa subjectivité, peut ne pas être vérifiable. La connaissance, à l'inverse, peut être formalisée, transmise et mesurée, ce qui en fait un enjeu majeur dans les entreprises actuelles, qui mettent de plus en plus l'accent sur la « capitalisation intellectuelle » dont elle dispose, c'est-à-dire la « quantité » de connaissances qu'elles englobent et sa valorisation sur le marché.

Ainsi, on peut accepter comme définition de la connaissance, qu'elle résulte de l'agglomération de données dans un contexte donnée, en vue d'une interprétation. Cette interprétation de l'information créée la connaissance.

---

<sup>37</sup> Balmissé, G., éd. Vuibert (2002) : *Outils et applications du knowledge management*

Pour en revenir à la transmission de cette connaissance, ce transfert est conditionné par la structure de celle-ci : d'après Polanyi (1966)<sup>38</sup> on distingue les connaissances explicites, c'est-à-dire facilement codifiables (procédures, règles, etc.), connaissances tacites, qui à l'inverse, comporte des éléments intuitifs, personnels, et difficilement codifiables dans la mesure où ils appartiennent à chaque individu.

La connaissance tacite est plus difficilement transférable du fait de ces éléments mentaux et cognitifs, et de l'expérience et du vécu de celui qui la détient.

### c. La compétence

Les notions d'information et de connaissance explicite et tacite définie, il en découle naturellement celle de la compétence. La compétence est définie, dans le sujet qui nous anime, comme une connaissance tacite, son transfert est donc difficile, voire impossible. Il est courant d'entendre parler de transfert de compétences, cependant, cette terminologie est erronée : une compétence n'est pas transférable, la connaissance explicite l'est.

Ainsi, il est nécessaire de ramener la compétence à un niveau de connaissance, le processus en question est donc l'inverse du processus d'apprentissage.

Pour assurer la transmission, la compétence doit être « mise à plat » et ramenée à l'échelle de la connaissance, afin que celui que l'on souhaite faire « monter en compétence » se l'approprie, l'absorbe, l'intègre, et donc l'apprenne.

Cette appropriation du geste ou du procédé est essentielle pour que la connaissance devienne compétence ; la connaissance devient savoir-faire, celui qui apprend ne pourra plus oublier ce qu'il a appris *par lui-même*.

Pour mieux saisir ces notions, il convient à présent de s'intéresser aux modes d'apprentissage et au fonctionnement du cerveau durant cette phase.

---

<sup>38</sup> Polanyi, M., (1966) éd. Routledge and Kleagan Paul, *The tacit dimension*



## B. La taxonomie de Bloom

En 1956, Benjamin Bloom dirigeait un groupe de psychologues en éducation. Du fruit de ces travaux émerge une classification des niveaux de pensée que Bloom et ses collègues considèrent comme importants dans le processus d'apprentissage.

« Bloom émet l'hypothèse que les habiletés peuvent être mesurées sur un continuum allant de simple à complexe<sup>39</sup> ». La taxonomie des objectifs éducationnels de Bloom est composée de six niveaux : la connaissance, la compréhension, l'application, l'analyse, la synthèse et l'évaluation.

Bloom est le premier à avoir établi la liste de ces capacités du domaine cognitif exprimées en verbe d'action et classées en niveaux allant du plus simple au plus complexe. C'est ce qu'on appelle taxonomie.

La taxonomie organise l'information de façon hiérarchique, de la simple restitution de faits jusqu'à la manipulation complexe des concepts, qui est souvent mise en œuvre par les facultés cognitives dites supérieures.

Elle peut être résumée en six niveaux, chaque niveau supérieur englobant les niveaux précédents.

À chaque niveau correspondent des opérations typiques. En général, plus une personne est capable d'en effectuer, plus elle « navigue » parmi les niveaux.

**Niveau 1 Connaissance** : arranger, définir, dupliquer, étiqueter, lister, mémoriser, nommer, ordonner, identifier, relier, rappeler, répéter, reproduire.

**Niveau 2 : Compréhension** : classier, décrire, discuter, expliquer, exprimer, identifier, indiquer, situer, reconnaître, rapporter, reformuler, réviser, choisir, traduire

**Niveau 3 : Application** : appliquer, choisir, démontrer, dramatiser, employer, illustrer, interpréter, opérer, pratiquer, planifier, schématiser, résoudre, utiliser, écrire.

---

<sup>39</sup> INSA de Toulouse, *La taxonomie de Bloom*

**Niveau 4 : Analyse** : analyser, estimer, calculer, catégoriser, comparer, contraster, critiquer, différencier, discriminer, distinguer, examiner, expérimenter, questionner, tester.

**Niveau 5 : Synthèse** : arranger, assembler, collecter, composer, construire, créer, concevoir, développer, formuler, gérer, organiser, planifier, préparer, proposer, installer,

**Niveau 6 : Évaluation** : arranger, argumenter, évaluer, rattacher, choisir, comparer, justifier, estimer, juger, prédire, chiffrer, élaguer, sélectionner, supporter.

Cette taxonomie aide les formateurs à formuler les objectifs qui permettent de mesurer le niveau de compréhension des élèves.

Il convient, en conclusion, de constater que la qualité de l'apprentissage passe également par la qualité de la formation et par les compétences pédagogiques du formateur.

Une formation bien préparée, répondant à un cahier des charges précis, avec un formateur formé à la science de la pédagogie, sont autant d'éléments importants qui vont compter dans la réussite ou dans l'échec d'un projet apprentissage professionnel.

### C. Les différents profils d'apprentissage

Après avoir analysé les clés de réussite d'une formation du côté des formateurs, il convient de se pencher sur les différents profils d'apprentissage. L'apprenant doit être au cœur de la formation et les objectifs érigés en fonction de sa sensibilité.

Ainsi, on observe sept profils d'apprentissage différents :

## APPRENDRE à APPRENDRE Les blocages : enseigner n'est pas apprendre

### 7 Profils d'apprentissage

**L'intellectuel** aime apprendre. Généralement il affectionne la solitude. Introverti il peut paraître distant vis à vis des autres. Il est souvent bon élève.

**L'enthousiaste** a une forte joie de vivre. Il a une grande faculté à percevoir le coté positif des choses. Cependant l'ordre et la discipline ont tendance à le frustrer.

**Le dynamique** aime agir. Il a le don de réussir dans ce qu'il a décidé. Cela n'en fait pas automatiquement un bon élève. Il compte beaucoup sur son sens de la débrouillardise.

**L'émotionnel** agit en fonction de ses émotions difficilement contrôlées et peut réagir de façon théâtrale. Il possède un esprit très créatif et aime se différencier de ses camarades.

**L'aimable** travaillera plus pour faire plaisir à ses parents, à ses professeurs. Sociable et gentil c'est un élève très agréable. Cependant il a besoin d'attention pour pouvoir s'épanouir.

**Le perfectionniste** a horreur de mal faire. Il a une faculté à voir ce qui pourrait aller de travers. Soucieux et inquiet, il prend le temps de faire les choses correctement.

De peur d'être blessé, **le rebelle**, évite de montrer tout signe de faiblesse. Il n'hésite alors pas à rentrer en confrontation mêlée à des accès de colère. Il peut donc devenir un élève difficile.

Figure 3 : Les sept profils d'apprentissage<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Michel, J-F., éd. d'Organisations (2005) : *Les 7 profils d'apprentissage*

Au travers de ces catégories, on constate que, bien que le formateur ait un rôle prépondérant dans l'acquisition de connaissances de son apprenant, il doit adapter sa pédagogie en fonction de son profil.

Un élément qui n'est pas abordé dans ce graphique reste un élément primordial dans la réussite ou l'échec d'une formation : **la motivation**.

Un apprenant motivé par son formateur, qui tiendra compte de son profil en adaptant à la fois sa pédagogie et les moyens d'apprentissage se prémunit d'un échec de la formation.

Ainsi, à chaque formation, à chaque apprenant, une méthode d'apprentissage doit être mise en place, en cohérence avec la sensibilité et les objectifs de chacun.

## Conclusion générale et préconisations

Au cours de cette recherche, nous avons pu nous rendre compte des évolutions du marché et de son instabilité croissante. A défaut de considérer cette mutation comme une menace, le parti est pris de la voir comme une opportunité.

Alors certes, les emplois sont de plus en plus précaires, la concurrence internationale de plus en plus présente, le code du travail en évolution perpétuelle, le climat social n'est pas au beau fixe et les incertitudes grandissantes face à l'avenir, mais tous ces changements doivent nous interroger plutôt que nous intimider.

Le transfert de connaissances dans ces conditions ne peut pas se contenter du modèle dépassé des Trente Glorieuses, il doit évoluer, s'adapter et saisir l'opportunité du changement. Nous l'avons vu, certaines entreprises prennent le pari du changement, d'autres se montrent plus « réfractaires ».

Nous ne sommes pas dans une optique de jugement, mais plus dans un constat, certes non exhaustif, mais qui permet d'extrapoler nos observations et déductions.

Les outils pour garantir et sécuriser le transfert de connaissances sont nombreux et variés, cependant, leur utilisation doit être optimisée.

L'être humain est avant tout émotionnel, ce qui fait sa diversité et sa complexité, et c'est dans cette caractéristique que se retrouve tout l'enjeu du transfert de connaissances.

L'utilisation des outils à disposition doit se faire en tenant compte de ce trait de caractère, certains apprendront plus facilement en pratiquant, d'autres en lisant, d'autres en écoutant ; certains préféreront le travail de groupe, d'autres les projets individuels.

Ainsi, comme certaines entreprises le font déjà, le secret d'un transfert de connaissances pertinent, efficace et efficient réside dans le mix habile et réfléchi des différents outils.

Les différentes méthodes d'acquisition des connaissances ne seront pas toutes efficaces au même niveau sur chacun, mais l'utilisation du maximum de moyens différents permettra d'optimiser l'apprentissage et de proposer une formation *efficace* à ses apprenants.

S'il est donc nécessaire pour réussir le transfert de faire de bon choix d'outils, au bon moment, cela passe aussi par le bon formateur, le bon compagnon, la bonne école, celui qui sait comment l'on apprend, et le pourquoi de cet apprentissage.

Dans ce domaine toutes les entreprises ne sont pas au même niveau, les grandes disposent d'un service RH ayant du personnel qualifié, d'un service de formation, de budgets associés, mais nos petites entreprises, nos artisans sont souvent seuls pour le déploiement. C'est dans ce domaine que les marges sont encore grandes.

Nous avons également constaté que malgré le rapprochement de l'entreprise et de « l'école », certains domaines techniques restent encore trop souvent considérés comme dévalorisés et dévalorisant pour les apprenants. Comment changer cet aspect ? La valorisation du travail manuel et des filières courtes doit être une priorité.

La formation professionnelle dans sa globalité est depuis longtemps un enjeu politique majeur. Nombreux sont les gouvernements qui ont, au fil de l'eau, amélioré l'arsenal de lois dans le but de les rendre plus performantes, plus pragmatiques. Les choses évoluent, le déploiement est en cours, bien que les résultats ne soient pas encore tous à la hauteur des objectifs fixés. Certaines mesures (contrat de génération par exemple) trouvent leurs limites dans leur utilisation.

Nous concluons ce mémoire par une certitude : dans une société développant du travail de plus en plus précaire, les entreprises ont compris l'enjeu de l'acquisition et du transfert de connaissances. La machine est en route.

## Bibliographie / Webographie

- Allain, M-L. & Chambolle, C., Revue française d'économie n°4, vol. XVII (2003), *Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs : bilan et limites de trente ans de régulation*
- Archives du Sénat, *Dossier d'histoire : Les lois scolaires de Jules Ferry*  
Dossiers législatifs de la IIIe République (sous-série 5 S) / Procès-verbaux de commission de la IIIe République  
<http://www.senat.fr/evenement/archives/D42/>
- Balmisse, G., éd. Vuibert (2002) : *Outils et applications du knowledge management*
- Belouezzane, S., Le Monde Campus, p38 (2011) : *CDD, intérim : bienvenue dans la jungle du monde du travail*  
[http://medias.lemonde.fr/mmpub/edt/doc/20110330/1500901\\_26fa\\_lmh854\\_complet.pdf](http://medias.lemonde.fr/mmpub/edt/doc/20110330/1500901_26fa_lmh854_complet.pdf)
- Benhamou, A., Les Echos (12/02/2015), *France-Allemagne, la dérive incessante des balances commerciales*  
<http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-90999-france-alle-magne-la-derive-incessante-des-balances-commerciales-1003319.php>
- Bergeron, F., Le Monde (27/02/2014), *Le contrat de génération n'est pas un bon outil*  
[http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/02/27/le-contrat-de-generation-n-est-pas-un-bon-outil\\_4375152\\_1698637.html](http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/02/27/le-contrat-de-generation-n-est-pas-un-bon-outil_4375152_1698637.html)
- Bigot, R. (2007) Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie, *L'instabilité professionnelle développe un sentiment de mal-être et fragilise les liens sociaux*  
<http://www.credoc.fr/pdf/4p/203.pdf>

- Bissuel, B., Le Monde (17/09/2014), *Les salariés précaires ont de plus en plus tendance à le rester*  
[http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/09/17/en-30-ans-l-instabilite-a-progresse-sur-le-marche-du-travail\\_4488671\\_1698637.html](http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/09/17/en-30-ans-l-instabilite-a-progresse-sur-le-marche-du-travail_4488671_1698637.html)
- Centre d'observation économique et de Recherche pour l'Expansion de l'économie et le Développement des Entreprises (2015), *Indicateurs du coût de l'heure de travail en Europe*  
<http://www.coe-rexecode.fr/public/Indicateurs-et-Graphiques/Indicateurs-du-cout-de-l-heure-de-travail-en-Europe>
- Chevrier, P., (2010), *Cahier des charges de professionnalisation Académie de métiers*, document interne à EDF
- Enquête CGPME (2014), *Clés de succès et facteurs de rupture en contrat d'apprentissage*  
[http://www.cgpme-paris-idf.fr/datas/files/apprentissage/resul\\_enq\\_2014\\_complet.pdf](http://www.cgpme-paris-idf.fr/datas/files/apprentissage/resul_enq_2014_complet.pdf)
- De Closets, F., éd. Fayard (2013) : *Maintenant ou jamais*
- Denjean, M., CEDIP, 2002, *Compagnonnage et compétences : Pourquoi ? Comment ?*
- Directive européenne relative au détachement des travailleurs (directive 96/71/CE)  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=471&langId=fr>
- Fontan, S., L'Economiste (22/07/2014), *Les origines du déficit extérieur de la France*  
<http://www.leconomiste.eu/decryptage-economie/52-les-origines-du-deficit-exterieur-de-la-france.html>
- Fourgous M. & Itturalde B., éd.d'organisation (1991), p.42, *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*



- Heyer, E. (2012), Les carnets de l'économie, *La situation sur le marché du travail en France*, Observatoire Français des Conjonctures Economiques  
<http://www.ofce.sciences-po.fr/blog/la-situation-sur-le-marche-du-travail-en-france/>
- Huguet, J-M., éd. SFP (2000), *Chronique d'histoire du service de la formation professionnelle à EDF*
- INSA de Toulouse, *La taxonomie de Bloom*  
[http://enseignants.insa-toulouse.fr/fr/ameliorer\\_mon\\_cours/les\\_concepts\\_de\\_base/la\\_taxonomie\\_de\\_bloom.html](http://enseignants.insa-toulouse.fr/fr/ameliorer_mon_cours/les_concepts_de_base/la_taxonomie_de_bloom.html)
- Institut national de la statistique et des études économiques  
<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/remuneration-salaries.htm>
- Journal du Net (2015), *Dictionnaire Economique et Financier*  
<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/14488/concurrence-definition-traduction.html>
- Kornig, C., éd. L'Harmattan, (2011), *L'intérim en France. Où en est-on ?*
- La Vie Eco, (22/12/2014), *Une enquête de Cegos révèle la dégradation du climat social dans les entreprises*  
<http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/une-enquete-de-cegos-revele-la-degradation-du-climat-social-dans-les-entreprises-32199.html>
- Lenglet, F., Le Point (25/04/2015), *Génération Pigeon*
- Les Echos Data (2014), *Taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans*  
<http://data.lesechos.fr/pays-indicateur/france/taux-de-chomage-des-jeunes-de-moins-de-25-ans.html>

- Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social
- LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale
- LOI n° 2013-185 du 1er mars 2013 portant création du contrat de génération
- Meirieu, P., *Le transfert de connaissances : éléments pour un travail en formation*  
<http://www.meirieu.com/OUTILSDEFORMATION/transferttexte.pdf>
- Michel, J-F., éd. d'Organisations (2005) : *Les 7 profils d'apprentissage*
- Norme AFNOR X50-750, *Terminologie de la formation professionnelle*  
<http://www.dfpc.gouv.nc/portal/page/portal/dfpc/librairie/fichiers/10408070.PDF>
- Polanyi, M., (1966) éd. Routledge and Kegan Paul, *The tacit dimension*
- Rey, P. & Tirolle, J., Revue Française de l'Economie (1997), *Analyse économique du prix de prédation*
- Sondage OpinionWay pour le MEDEF (28/04/2015), *La peur d'embaucher, une réalité que l'on peut enrayer*  
<http://www.medef.com/medef-tv/actualites/detail/article/la-peur-dembaucher-une-realite-que-lon-peut-enrayer.html>
- Soulé, V., Libération, (29/04/2012), *Avant, être plus cultivé était un bien en soi*
- Tallec (Le), C., La Croix (11/12/2012), *En Allemagne, la tradition de l'apprentissage fait rempart contre le chômage*
- Villemus, P., éd. du Seuil (2005): *Délocalisations, aurons-nous encore des emplois demain ?*

## Table des figures

Figure 1 : Niveau du coût de l'heure de travail, en euros.....	17
Figure 2 : Impact du statut social sur la satisfaction professionnelle.....	28
Figure 3 : Les sept profils d'apprentissage.....	76

## Résumé

Le transfert de connaissances est un thème récurrent et important pour les entreprises. Avec la précarisation des emplois, la mondialisation et toutes ses conséquences sur l'économie et le climat social en France, l'acquisition, la transmission et la sécurisation des savoirs, est devenu une des priorités pour les entreprises.

Le mot d'ordre actuel sur le marché du travail est la compétitivité. Pour les hommes, comme pour les sociétés. Nous nous sommes donc interrogés sur les conséquences de la précarisation des emplois sur les entreprises et les individus, ainsi que les solutions envisageables, d'un côté comme de l'autre, pour ne pas rater ce que nous considérons comme une opportunité plus que comme une menace.

Mots-clés : transfert de connaissances, savoirs, précarité, emploi, formation

## Summary

The knowledge transfer is a major issue for the companies. Regarding the instability of the work force, a powerful globalisation and all its consequences on the economy and social climate in France, acquiring, transmitting and securising the knowledge has become a priority for every company in the world.

We are talking everyday of competitiveness, for the firms, but also for the people who works, or are seeking a job. We considered the consequences of the precariousness of labour between enterprises, and between people, then the possible solutions for each side, not to miss what we decide to see as an opportunity instead of a threat.

Key-words : knowledge transfer, knowledge management, labour, business, competitiveness