

Le **COMPAGNONNAGE** e n a m é n a g e m e n t f o r e s t i e r

Un guide
pour son instauration dans l'entreprise



Le travailleur,
notre matière première

www.csmoaf.com



Le
COMPAGNONNAGE
e n a m é n a g e m e n t f o r e s t i e r
Un guide
pour son instauration dans l'entreprise



Édition et production

Édition

Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF)

965, avenue Newton, bureau 254
Québec (Québec) G1P 4M4
Téléphone (418) 864-7126
Sans frais 1-877-864-7126
Télécopieur (418) 864-7136
Courriel : dg@csmoaf.com
Internet : www.csmoaf.com

Mise à jour (2^e édition, 2005)

Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF)

Auteur (1^{re} édition, 2003)

Denis Fournier, consultant
Diagnostic Compétences inc.
Études et interventions en ingénierie des emplois, des compétences et de la formation
Téléphone : (418) 663-4162
Télécopieur : (418) 663-4164
Courriel : diacom@oricom.ca
Internet : www.diacompetences.com

Révision linguistique (1^{re} édition, 2003)

Aurélien Boivin, Ph. d. (lettres)
Les Créations Berbois enr.

Responsable du projet (1^{re} édition, 2003)

Sylvie de la Chevrotière, c.o.
Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF)

Graphisme et infographie

Tommy Ferland
La fabrik
Téléphone : (819) 346-6559
Télécopieur : (819) 346-9670
Courriel : tf_com@sympatico.ca

Diffusion

Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF)

Impression

Formulogic inc.

L'auteur tient à remercier Monsieur Christian André et Madame Sylvie de la Chevrotière du Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier, pour la confiance qu'ils lui ont manifestée en lui confiant la production du présent guide. Ses remerciements s'adressent plus particulièrement à Madame de la Chevrotière pour son éclairage dans la conception du guide et pour sa patience dans la révision des textes et des outils.

De même, l'auteur et le CSMOAF remercient les dirigeants d'entreprises, les compagnons, les maîtres-compagnons, les représentants syndicaux et ceux d'Emploi-Québec qui ont participé à l'enquête que nous avons conduite dans le cadre de la production du présent guide. Du fait de leur nombre, on en retrouvera la liste à l'annexe I.

La production et la publication de cet ouvrage ont été rendues possibles grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec
Tous droits réservés
ISBN – 2-922986-03-9
Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2003
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec

Note : Tout au long de ce document, le masculin est utilisé dans le seul et unique but d'alléger le texte.

Introduction 9

**SECTION 1 : LE RÉFÉRENTIEL DE SON INSTAURATION
DANS L'ENTREPRISE 11**

1. Le compagnonnage 13

- 1.1 Le compagnonnage : concept et caractéristique 15
- 1.2 Ses origines européennes 16
- 1.3 Le Québec compagnonnique 16
- 1.4 Le concept retenu en aménagement forestier 17

2. L'entreprise, le compagnonnage et le compagnon 19

- 2.1 Pourquoi le compagnonnage 21
- 2.2 Les activités qui émergent du compagnonnage 22
 - 2.2.1 La reconnaissance des compétences 22
 - 2.2.2 L'apprentissage 23
 - 2.2.3 Le suivi, l'encadrement, et la gestion des activités 23
- 2.3 Le compagnon 24
 - 2.3.1 Le rôle du compagnon 24
 - 2.3.2 Les tâches du compagnon 26
 - 2.3.3 Son expertise, sa provenance et les critères de sa sélection 27
 - 2.3.4 Ses rapports et relations avec son environnement professionnel 28
 - 2.3.5 Sa place dans la structure des emplois 30

3. Le Programme d'apprentissage en milieu de travail 31

- 3.1 Pourquoi un programme d'apprentissage en milieu de travail 33
- 3.2 Ses origines 34
- 3.3 Sa description, ses objectifs et sa clientèle 34
- 3.4 Ses conditions d'accès et de mise en oeuvre 35
- 3.5 Ses principaux outils 35
- 3.6 L'aide financière à laquelle il donne droit 36
- 3.7 Auprès de qui s'informer davantage et s'inscrire 36

**4. Le processus d'instauration du compagnonnage
dans l'entreprise 37**

CHAPITRE 1

CHAPITRE 2

CHAPITRE 3

CHAPITRE 4

PHASE 1

PHASE 2

PHASE 3

**SECTION 2 : LES OUTILS DE SON INSTAURATION
DANS L'ENTREPRISE**

41

Introduction aux outils

43

1. La faisabilité du projet

45

Présentation des outils

47

Outil No 1.1 : La pertinence du projet

48

Outil No 1.2 : La faisabilité technique du projet

49

Outil No 1.3 : La faisabilité financière du projet

50

2. La mise en place du projet

51

Phase 2.1 : Le recrutement et la sélection du compagnon

53

Présentation des outils

53

Outil No 2.1.1 : L'appel de candidatures – forme A

56

L'appel de candidatures – forme B

57

Outil No 2.1.2 : Offre de services

58

Outil No 2.1.3 : Le schéma d'entrevue

59

Outil No 2.1.4 : L'évaluation des candidatures

61

Outil No 2.1.5 : La place du compagnon dans la structure des emplois

62

Phase 2.2 : Le lancement des activités

65

Présentation des outils

65

Outil No 2.2.1 : L'accueil du compagnon dans ses fonctions

68

Outil No 2.2.2 : Le démarrage des activités de compagnonnage

71

**3. Le suivi, l'encadrement et la gestion
des activités de compagnonnage**

75

Présentation des outils

77

Outil No 3.1 : La fiche de contrôle des activités

79

d'instauration du compagnonnage

79

Outil No 3.2 : Le canevas des rencontres périodiques
de suivi avec le compagnon

83

4. La clôture du projet et l'évaluation des résultats 85

Présentation des outils 87

Outil No 4.1 : Le canevas d'expression de l'apprenti 88**Outil No 4.2 :** Le canevas d'expression du compagnon 89**Outil No 4.3 :** Le canevas d'expression du contremaître 90**Outil No 4.4 :** Le canevas d'intervention du directeur 91**Bibliographie 93****Annexe 1**

Liste des participants à l'enquête conduite dans le cadre de la production du présent guide 97

PHASE 4

Introduction

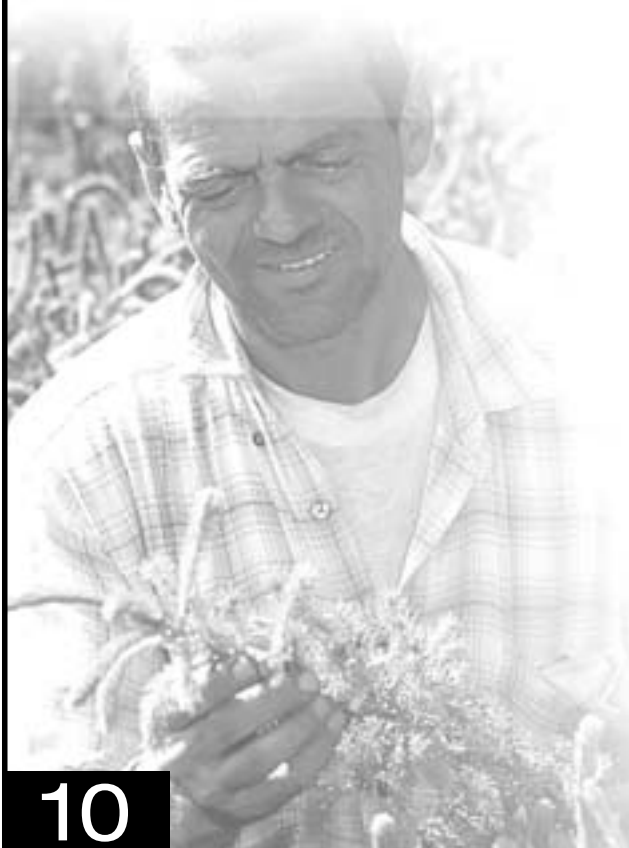
Le Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF) est un organisme de concertation dont la mission est de concevoir et de faciliter la réalisation de stratégies de développement et de mise en valeur de la main-d'œuvre de l'industrie québécoise de l'aménagement forestier. De cette mission découlent, entre autres, des objectifs de lutte contre les difficultés de recrutement et de roulement de main-d'œuvre, de stabilisation de l'emploi, de valorisation des métiers de la forêt, de qualification professionnelle des travailleurs forestiers de même que l'implantation d'un processus de formation continue dans les entreprises.

C'est sur cette base et en collaboration avec Emploi-Québec et la Commission des partenaires du marché du travail, que le Comité a mis sur pied en 1999 un projet dont les objectifs étaient la reconnaissance professionnelle des ouvriers sylvicoles – débroussailliers et la qualification de leurs compétences. Le métier a fait l'objet d'une analyse approfondie de laquelle il a été possible de dégager une norme de compétences professionnelles. Depuis, cette norme a été expérimentée et appliquée sur les fondements du compagnonnage dans différentes entreprises de l'aménagement forestier. Puisque ces expériences ont donné des résultats remarquables, les responsables du comité sectoriel les promouvoient maintenant auprès de l'ensemble des entreprises du secteur.

Résultat de cette volonté, le présent guide s'appuie sur les pratiques et opinions de dirigeants d'entreprises qui ont expérimenté et adopté le compagnonnage comme mode de formation de leurs travailleurs, de même que sur l'opinion de compagnons, de maîtres-compagnons et de représentants syndicaux et d'Emploi-Québec qui ont eu à oeuvrer avec eux à cette fin. Ces pratiques et opinions ont été recueillies dans le cadre d'une enquête conduite au cours de l'été 2002, dans le but avoué d'assurer la production de ce guide. Fondé sur un processus en quatre phases, celui-ci est constitué de deux sections dont la première compte quatre chapitres alors que les quatre phases, développées dans la deuxième section, regroupent chacune les outils qui leur sont propres. Ce guide s'adresse principalement aux dirigeants d'entreprises et à toutes personnes, gestionnaires ou autres, qui ont charge d'agir en leurs noms.

Dans le premier chapitre, on décrit le concept du compagnonnage, on détermine ses origines et on précise le visage qu'il prend dans son application au Québec. Dans le deuxième, on retrouve une description des





principales activités issues du compagnonnage, un modèle du poste à créer, les caractéristiques du compagnon à y affecter, la nature des rapports qu'il peut entretenir avec les acteurs de son environnement professionnel de même que le support dont il a besoin pour assurer son efficacité et son efficience. Dans le troisième chapitre, est résumé le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) et dans le quatrième, est introduit le processus sur lequel repose l'instauration du compagnonnage dans l'entreprise.

À la section 2, les outils qui y sont développés sont destinés aux dirigeants des entreprises du secteur de l'aménagement forestier. Ces outils ont pour but de leur faciliter l'instauration, le suivi, l'encadrement et la gestion du compagnonnage de même que le suivi, l'encadrement et la gestion des activités du compagnon lui-même.

Enfin, ce document constitue un premier guide visant à encourager et à supporter le compagnonnage en milieu de travail. Dans cette deuxième édition, certaines modifications ont été apportées afin de tenir compte des développements que le secteur forestier a connu au chapitre du compagnonnage.

Mentionnons à cet effet qu'une nouvelle norme professionnelle a été établie pour le métier d'abatteur manuel et que des compagnons sont actifs dans ce métier depuis 2004. Nous souhaitons que les utilisateurs de ce guide en tirent tous les bénéfices souhaités et, plus particulièrement, qu'ils se servent des outils qu'il introduit. Soucieux de leur perfectibilité, nous serions reconnaissants envers ceux qui y trouveront matière à amélioration de nous soumettre leurs suggestions.

LE COMPAGNONNAGE EN AMÉNAGEMENT FORESTIER

SECTION 1 :
Le référentiel de son
instauration dans l'entreprise



CHAPITRE 1

Le compagnonnage

SECTION 1
LE COMPAGNONNAGE :
*LE RÉFÉRENTIEL
DE SON INSTAURATION
DANS L'ENTREPRISE*



1.1

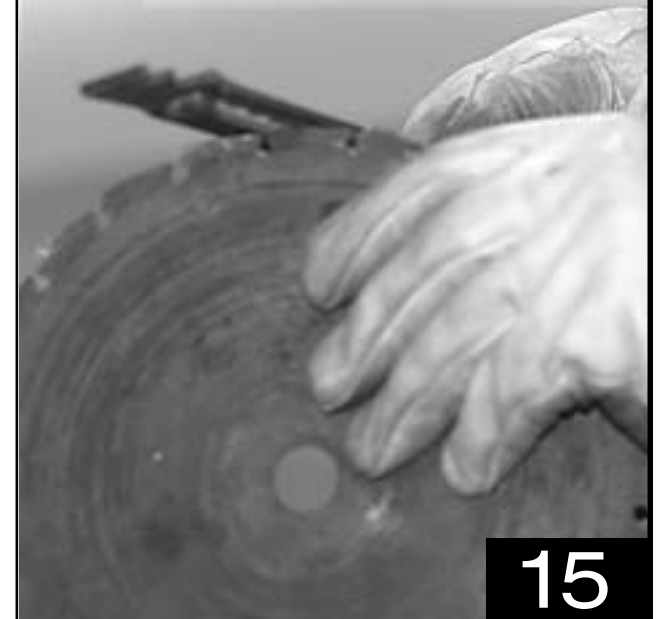
Le compagnonnage : concept et caractéristiques

Le compagnonnage est associé à la France. On lui attribue plusieurs définitions : «une association ouvrière qui a pour but le perfectionnement professionnel, moral et spirituel de ses membres et qui a le métier pour base» (Benoist, 1975); «la survivance d'un grand mouvement d'association ouvrière qui s'est développé dans les métiers artisanaux à l'époque de la Renaissance et qui a été étouffé, à la fin du XIXe siècle, par l'essor de l'industrie» (Yahoo-Hachette 2001); une «société initiatique d'apprentissage et de solidarité réunissant des artisans» (L'Encyclopédie Encarta, 1999).

Le compagnonnage se caractérise par la réunion de plusieurs métiers, par le partage d'un argot spécifique et la pratique de rituels plus ou moins secrets, par un passé mythique et, sinon chrétien, du moins biblique, et par le partage d'objectifs de moralisation, de défense et de formation des ouvriers (Encarta, 1999). Il se caractérise encore par la parfaite connaissance du métier, par l'initiation des apprentis par leurs aînés (Lecotté, 1956) et par ses trois états : aspirant, compagnon et compagnon fini. Benoist (1975) en évoque quatre, l'apprenti étant d'abord un stagiaire. Il se caractérise également par des assises s'appuyant sur l'apprentissage, par la pratique et la transmission d'un métier, par l'obligation de n'y pratiquer qu'un seul métier, d'en maîtriser tous les éléments et de l'acquérir au sein du compagnonnage, «sur le tas», avec de vraies grandeurs, avec la réalité (De Castéra, 1988).

Un compagnon est un ouvrier formé, qui connaît son métier mais qui travaille pour le compte d'un artisan, son maître (Zimmerman, 1971). Les compagnons recherchent avant tout la rigueur, tant manuelle que morale. Avec la transmission initiatique, le compagnonnage inculque des valeurs traditionnelles. Les compagnons valorisent le geste manuel, glorifient le travail et entendent lier le geste à l'esprit et l'action à la réflexion (Bayard, 1994).

*Les compagnons
recherchent avant tout
la rigueur, tant manuelle
que morale.*





Ses origines européennes

1.2

La création du compagnonnage remonte à la plus haute Antiquité (Lecotté, 1948). Ses fondateurs, maître Jacques, tailleur de pierre, et le père Soubise, charpentier, auraient participé à l'édification du Premier Temple de Jérusalem, à l'époque du roi Salomon (Xe siècle av. J.-C.) (Yahoo-Hachette 2001). L'origine mythologique que revendiquent les compagnons comprenait trois figures emblématiques : Salomon, maître Jacques et le père Soubise; et deux moments : la construction du Temple de Jérusalem, dont Jacques aurait été l'architecte avec son ami Soubise, et la fin de l'ordre des Templiers.

Né avec la Révolution, le machinisme a épargné les gros métiers compagnonniques; un patronat lié au capitalisme libéral prend alors racine. Le compagnonnage a maintenu ses formes et le secret de ses rites (Lecotté, 1956). Il était alors incapable de s'adapter à un monde ouvrier travaillant en usine. (Encarta, 1999).

Le machinisme et le capitalisme ont développé la division du travail. La production artisanale a été remplacée par la production industrielle (Icher, 1991). L'arrivée des syndicats a assuré une meilleure définition du compagnonnage : le maintien de ses traditions d'enseignement et de qualité professionnelle (De Castéra, 1988).

Le Québec compagnonnique

1.3

Certaines expériences empruntant au modèle compagnonnique ont été conduites au Québec dans les années 1970. La refonte de certains programmes de formation en métiers d'art, dont ceux de l'ébénisterie artisanale et de la menuiserie fine est de celles-là. Elle a donné lieu à une collaboration étroite entre des artisans et des enseignants québécois, des Compagnons du tour de France et des représentants des Chambres de métiers françaises. Des expériences du même genre ont également été menées mais non documentées : particulièrement dans les métiers liés à l'alimentation et à la restauration de bâtiments anciens.

Dans le secteur forestier, le Plan de l'Est, lancé en 1983¹ dans les communautés rurales de l'Est du Québec a permis aux propriétaires de boisés de plus de quatre hectares de créer un entrepreneurship privé et de développer leur savoir-faire technique. Pendant les étés 1991 et 1992, treize ouvriers sylvicoles ont été initiés par un formateur suédois. Ils sont devenus compagnons et ont donné des formations ponctuelles à des propriétaires de boisés privés (Lefebvre, 2002). De 1983 à 1997, plus de

2600 propriétaires privés ont ainsi pu bénéficier de ce service dispensé par voie contractuelle (Service canadien des forêts (SCF), 1997).

D'autres expériences de compagnonnage ont été menées au Québec, plus particulièrement depuis 1996. Initiées par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) et reconduites par Emploi-Québec, elles se sont avérées tantôt fructueuses et tantôt quelque peu déficientes jusqu'à l'implantation du Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT).

¹ Élise Lefebvre, *Le compagnonnage dans les entreprises de l'aménagement forestier, mémoire de fin d'études, Université Laval, Québec, 2001, 43 p.*

1.4

Le concept retenu en aménagement forestier

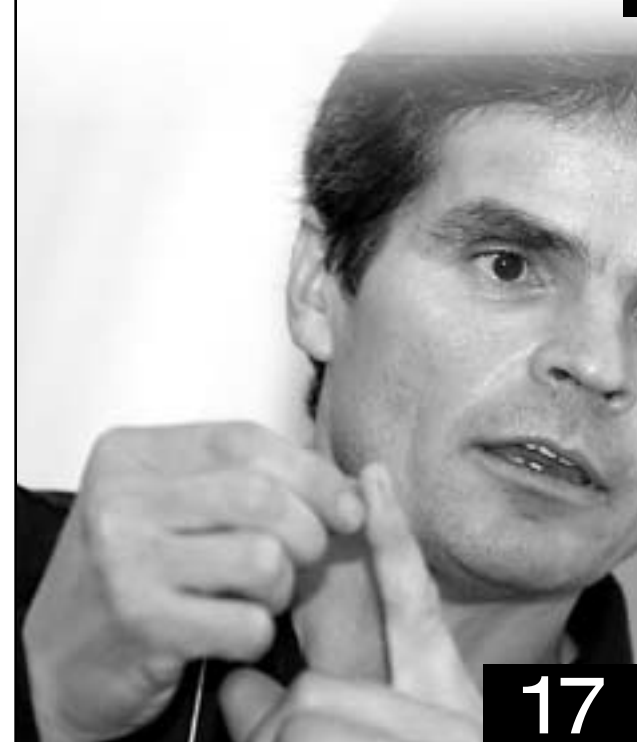
À l'été 2000, le Comité sectoriel a initié un projet pilote de reconnaissance professionnelle des ouvriers sylvicoles — débroussaillieurs et de qualification de leurs compétences. Conduit en collaboration avec Emploi-Québec, ce projet avait pour but la qualification de ces travailleurs sur la base d'une norme de compétences professionnelles. Ayant conduit au Régime de qualification en débroussaillage, ce projet a été reconduit en 2001. Et en avril 2002, ce régime a été intégré au Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) d'Emploi-Québec. Par la suite, une seconde norme professionnelle a vu le jour dans le secteur de l'aménagement forestier, soit la norme en abattage manuel. Le PAMT qui en a découlé est en fait la révision de l'ancien programme Abattage en forêt mixte ou feuillue et est en vigueur depuis le printemps 2004.

Dans ce programme, le compagnon est d'abord un travailleur, ouvrier sylvicole — débroussailleur ou abatteur manuel, qualifié, reconnu de grande compétence par ses pairs et il provient de leurs rangs. Il intervient auprès de ses confrères engagés dans leur apprentissage et leur qualification, puis à travers les tâches qui lui sont assignées et dans un cadre déterminé, il les guide et les conseille dans leur cheminement individuel respectif.

Dès lors, le Comité sectoriel reconnaît au compagnonnage un sens spécifique² : «c'est d'abord un mode de formation qui favorise l'acquisition de compétences en situation de travail. Plus précisément, il s'agit d'une relation entre deux personnes, de même niveau hiérarchique ou non, qui encourage la responsabilisation du travailleur. C'est un processus continu. C'est une méthode qui facilite la résolution de problèmes et de conflits. C'est une collaboration en vue de maîtriser des normes de compétences avec l'aide d'outils efficaces.» Ainsi, choisir d'être compagnon comporte des responsabilités particulières, c'est : «partager ses connaissances, améliorer ses propres compétences, exercer son leadership et son influence, participer à la reconnaissance professionnelle du métier et être un agent de changement : dans l'entreprise, dans l'organisation et dans la société.»

² Sylvie De la Chevrotière, *Compagnon en travaux sylvicoles – débroussaillage. Mise à jour du Manuel de formation, 3^e édition, Québec, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), 2000, 137 p.*

C'est d'abord un mode de formation qui favorise l'acquisition de compétences en situation de travail.



CHAPITRE 2

L'entreprise, le compagnonnage et le compagnon



SECTION 1 *LE COMPAGNONNAGE : LE RÉFÉRENTIEL DE SON INSTAURATION DANS L'ENTREPRISE*

Pourquoi le compagnonnage

Il n'est de prospérité pour aucune entreprise à faible rendement, non plus que de rendement pour aucune entreprise qui ne peut compter sur celui de ses ressources humaines. De même, il n'est de ressources humaines rentables sans compétence, considération et reconnaissance. En fait, l'entreprise dynamique et prospère a compris que la formation, le développement de ses ressources humaines et la reconnaissance de leurs compétences constituent un enjeu stratégique de sa prospérité et un de ses principaux leviers. Du fait de son efficacité et de son efficience, le compagnonnage s'avère le moyen par excellence pour actionner ce levier.

En plus d'être un expert de son métier, le compagnon possède une connaissance générale de la culture et des paramètres organisationnels et opérationnels de l'entreprise qui l'emploie. Il possède des talents de communicateur et l'habilité à transmettre ses compétences. Pour peu qu'il soit supporté dans son action et dans sa propre adaptation, quoi de mieux pour assurer la pérennité des compétences de l'entreprise et sa prospérité.

*Un compagnon est un
travailleur formé, qui
connaît son métier.*



Les activités qui émergent du compagnonnage

2.2

Trois types d'activités se dégagent du compagnonnage dans les entreprises :

1 : la reconnaissance des compétences; (2.2.1)

2 : l'apprentissage proprement dit; (2.2.2)

3 : le suivi, l'encadrement et la gestion des activités. (2.2.3)

La reconnaissance des compétences

2.2.1

La reconnaissance des compétences est une activité qui consiste à reconnaître à un individu des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être qu'il a développés et qu'il a appris à maîtriser au cours de sa vie active, voire depuis sa naissance. Elle compte deux volets :

- 1> La reconnaissance des compétences acquises par la formation ou la «reconnaissance des acquis de formation»;
- 2> La reconnaissance des compétences acquises par les expériences de la vie et du travail ou la «reconnaissance des acquis de l'expérience».

Dans un cheminement d'apprentissage, la reconnaissance des compétences acquises comporte deux étapes :

- 1> Celle qui se fait avant que débute l'apprentissage et qui consiste à reconnaître à un individu les compétences qu'il a déjà acquises et lui éviter de se les réapproprier. Elle sert à constituer son plan individuel d'apprentissage, ce qui signifie qu'il devra acquérir uniquement les dimensions de compétences qu'il ne possède pas déjà.

2>

Celle qui se fait après l'apprentissage, soit au fur et à mesure que le compagnon reconnaît au travailleur des dimensions de compétences acquises par l'apprentissage. Dans les entreprises inscrites au Programme d'apprentissage en milieu de travail, cette reconnaissance s'appuie sur la norme professionnelle produite par le comité sectoriel en collaboration avec des représentants patronaux et syndicaux des entreprises du secteur.

Dans ces entreprises, le compagnon est responsable de la reconnaissance des compétences des travailleurs. C'est lui qui a la charge d'évaluer leurs compétences préalablement et postérieurement à leur apprentissage, d'en compiler les résultats et d'en recommander la reconnaissance officielle auprès d'Emploi-Québec.

2.2.2

L'apprentissage

L'apprentissage est l'ensemble des actions posées par une personne pour acquérir et s'approprier des savoirs, des savoir-faire, voire des savoir-être dans un but déterminé. Ces savoirs peuvent être acquis auprès d'un formateur, d'un compagnon, d'individus, ou à partir d'une ou plusieurs sources d'information et de documentation. Il concerne également l'assistance sous toutes ses formes, fournie à cette personne dans ses démarches d'apprentissage. Dans le contexte de l'apprentissage par compagnonnage, la responsabilité d'assister les travailleurs dans leurs apprentissages incombe au compagnon.

2.2.3

Le suivi, l'encadrement et la gestion des activités du compagnonnage

Les activités destinées à encadrer et à gérer l'apprentissage par compagnonnage sont de deux ordres :

1>

le suivi, l'encadrement et la gestion des apprentissages, qui relèvent de la collaboration et de la responsabilité conjointes du compagnon et de son supérieur immédiat, concernent plus particulièrement :

- le contenu d'apprentissage requis par la norme professionnelle;
- les conditions dans lesquelles s'opèrent les apprentissages;
- les moyens attribués aux apprentis;
- le cheminement et l'évolution des travailleurs selon leurs plans individuels d'apprentissage;
- leurs résultats quant à leur qualification;
- les résultats de leurs apprentissages quant à la qualité de leurs productions.

Le compagnon est responsable de la reconnaissance des compétences des travailleurs.



Le compagnon fait appel à différentes compétences qui sont exercées au fil de l'action.



2> **Le suivi, l'encadrement et la gestion des activités du compagnon** sont reliés aux pratiques régulières de gestion d'entreprise et des ressources humaines. Elles concernent la capacité du compagnon, compte tenu des moyens dont il dispose et du support dont il bénéficie :

- de faire cheminer les travailleurs selon leurs plans individuels d'apprentissage et d'en gérer les résultats;
- de collaborer à cette fin avec les intervenants internes et externes de son environnement professionnel;
- de gérer son propre développement et d'en faire bénéficier l'entreprise et ses ressources humaines.

S'ajoutent à ces activités, celles découlant de l'ensemble du processus d'instauration du compagnonnage dans l'entreprise et dont le dirigeant assume le leadership.

Le compagnon

2.3

Les informations recueillies auprès de leurs dirigeants aux fins de la production du présent guide, indiquent que, dans les entreprises de l'aménagement forestier, le compagnon joue sensiblement les mêmes rôles que ceux pour lesquels il a été formé, soit les rôles de conseiller et de guide. Il est chargé de l'adaptation des travailleurs aux normes professionnelles de son métier; ses responsabilités concernent tant son assistance dans leurs démarches personnelles d'apprentissage, la transmission de ses propres savoirs et de ceux auxquels il a accès, que la reconnaissance de leurs compétences. Pour en bien saisir toute la portée, on retrouvera ci-après les principales indications de la description de son poste.

Le rôle du compagnon

2.3.1

Le compagnon est embauché pour agir dans le cadre du Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) d'Emploi-Québec. Sur la base de la formation qu'il dispense aux compagnons préalablement à leur entrée en fonction dans les entreprises, le Comité sectoriel précise que « être compagnon, c'est d'abord s'engager dans le processus d'amélioration des compétences. C'est aussi vouloir partager ses connaissances et apprendre de meilleures façons de communiquer son savoir afin de fournir au travailleur les meilleures chances de réussite. Pour atteindre ces objectifs, le compagnon fait appel à différentes compétences qui sont exercées au fil de l'action »³, présentées à la page suivante.

³ Extrait des manuels de formation de compagnon en travaux sylvicoles - débroussaillage (CSMOAF, 6^e édition, 2005, 144 p.) et en abattage manuel (CSMOAF, 2^e édition, 2005, 162 p.).

➤ En tant que **guide**, le compagnon :

- crée un climat favorable à l'apprentissage
- propose des solutions efficaces
- adapte son encadrement au rythme d'apprentissage du travailleur
- communique efficacement avec le travailleur

➤ En tant que **conseiller**, le compagnon :

- utilise les outils d'évaluation
- conçoit et utilise des outils de supervision
- détermine les difficultés d'apprentissage
- propose les correctifs nécessaires
- détermine ses propres compétences en tant que compagnon
- définit ses propres besoins en matière de perfectionnement
- priorise les besoins de formation du travailleur
- évalue les compétences des travailleurs dont il a la responsabilité

➤ Le compagnon est reconnu **expert** dans et par sa communauté



Le compagnon voit à l'amélioration des compétences professionnelles des travailleurs forestiers de l'entreprise.



Les tâches du compagnon

2.3.2

De même, le Comité sectoriel définit les tâches du compagnon comme suit ⁴ :

Sous la supervision d'un supérieur immédiat et s'il y a lieu de son maître-compagnon, le compagnon voit à l'amélioration des compétences professionnelles des travailleurs forestiers de l'entreprise. À ce titre, le compagnon a la responsabilité d'un certain nombre de travailleurs, lequel nombre est déterminé par les paramètres du PAMT du métier concerné.

1

À l'aide du *Carnet d'apprentissage*, le compagnon évalue les compétences professionnelles acquises par les travailleurs qui sont sous sa responsabilité. Chacun de ses apprentis est ainsi évalué au moins deux fois au cours de la saison.

2

Le compagnon complète le *Carnet d'apprentissage* et transmet les résultats à l'apprenti. À l'issue de la première évaluation, le compagnon élabore, de concert avec l'apprenti, les priorités de formation de celui-ci ou recommande sa certification à Emploi-Québec. Cet exercice sera répété jusqu'à ce que le compagnon puisse attester que l'apprenti maîtrise l'ensemble des compétences propres au métier.

3

Sur une base quotidienne et en utilisant les moyens appropriés (démonstrations, conseils pratiques, etc.), le compagnon soutient et encourage l'apprenti dans le processus d'amélioration de ses compétences. L'apprentissage se fait toujours par le biais d'une relation individuelle compagnon-apprenti.

4

Le compagnon agit dans le cadre du Programme d'apprentissage en milieu de travail d'Emploi-Québec. Le compagnon est à l'emploi de l'entreprise dans laquelle il agit, de sorte qu'il doit se conformer aux règlements de celle-ci.

5

Le compagnon participe activement à la diffusion de l'information concernant le programme dans le cadre duquel il exerce sa fonction : organisation de rencontres, mission de renseignements pertinents aux cadres de l'entreprise et aux employés.

⁴ *ibidem*

2.3.3

Son expertise, sa provenance et les critères de sa sélection

Le compagnon participera activement au maintien et au développement du dynamisme et de la prospérité de l'entreprise. L'enquête a démontré que la compétence de la personne choisie et sa filiation au métier, sinon au groupe d'apprentis, sont de toute première importance quant à son acceptation par les membres de ce groupe. Il importe donc que ce choix se fasse selon des critères judicieux, tels :

- Il exerce le métier pour lequel l'entreprise songe à adopter le compagnonnage;
- Il est reconnu pour son expertise professionnelle dans ce métier;
- Il possède un bon jugement et une grande facilité à communiquer et à collaborer;
- Il est soucieux de la réussite d'autrui et de partager ses compétences;
- Il désire participer à la reconnaissance de son métier et est disposé à exercer le leadership et l'influence qu'elle requiert;
- Il est soucieux de son adaptation professionnelle et engagé dans son perfectionnement;
- Il est disposé à acquérir la formation requise par l'exercice des nouvelles responsabilités qui lui sont proposées;
- Il est ordonné, méthodique dans l'organisation de son travail et assidu dans sa réalisation;
- Il a le sens des responsabilités, du devoir et de l'imputabilité;
- Il provient des rangs des travailleurs de l'entreprise.

Il importe également de préciser que la crédibilité dont jouira le futur compagnon auprès des travailleurs est fondée sur sa compétence, non sur son autorité. En d'autres termes, il vaut mieux confier le poste à quelqu'un qui jouit d'une certaine autorité dû à ses compétences et que les travailleurs sont prêts à accepter pour ce qu'il est, soit l'un des leurs.

*Le compagnon participera
activement au maintien et
au développement du
dynamisme et de la
prospérité de l'entreprise.*



Le compagnon n'exerce aucune autorité sur les travailleurs et son approche favorise une implication volontaire de leur part.



Ses rapports et relations avec son environnement professionnel

2.3.4

L'enquête a démontré que si le compagnon doit être encadré, il doit toutefois jouir d'une certaine latitude et d'autonomie dans les rapports qu'il entretient avec :

- **Les acteurs internes de son environnement professionnel :** les travailleurs, le contremaître de premier niveau, les chefs d'équipe, les ingénieurs et techniciens forestiers et le personnel de soutien, le contremaître général ou le superviseur ou le surintendant, les cadres intermédiaires et enfin le directeur général;
- **et avec les acteurs externes :** le maître-compagnon et les représentants du comité sectoriel, d'Emploi-Québec et de la CSST.

Il conviendrait donc que, tenant compte des budgets dont dispose l'entreprise et des moyens généraux déterminés et mis à sa disposition, le compagnon jouisse d'une complète autonomie quant aux moyens qu'il utilise pour transmettre ses compétences.

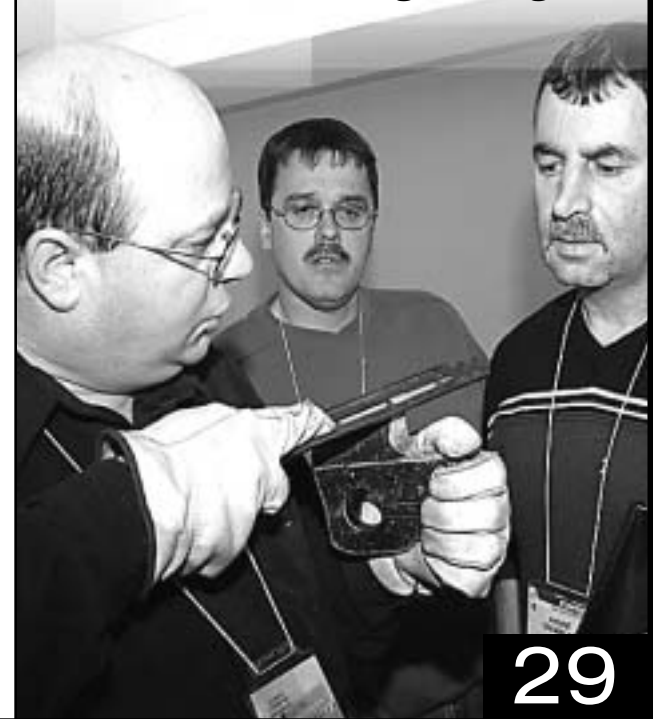
En raison de son rôle de conseiller, les interventions du compagnon auprès des dirigeants, cadres et personnels techniques de l'entreprise sont de type recommandations. Auprès des travailleurs, il intervient sur leur demande ou sur la base de la qualité de leurs travaux ou de leurs techniques de travail. Selon la nature des besoins exprimés, ou constatés, il leur suggère des méthodes et techniques de travail différentes et ses enseignements prennent alors la forme de conseils et de suggestions. En ce sens, le compagnon n'exerce aucune autorité sur les travailleurs et son approche favorise une implication volontaire de leur part.

Il en est de même des rapports du compagnon avec les acteurs de son environnement professionnel. Afin de favoriser les retombées du compagnonnage sur la conduite des activités de l'entreprise, il importe de limiter au minimum, voire d'éliminer complètement, les barrières susceptibles de nuire à la collaboration et à la libre circulation des informations entre le compagnon et toutes personnes avec qui il doit composer.

Il est souhaitable que cette collaboration s'opère dans le cadre suivant :

- Pour tout ce qui concerne les moyens qu'il utilise pour transmettre ses compétences, les rapports du compagnon avec l'ensemble des acteurs internes et externes de son environnement professionnel devraient être établis et entretenus sur la base d'une collaboration d'égal à égal;
- Le caractère de collaboration d'égal à égal avec les acteurs externes de son environnement professionnel devrait être reconnu et autorisé de part et d'autre, dans la mesure de son exploitation judicieuse. À défaut de quoi ce caractère pourrait être retiré, tant au compagnon qu'à ces acteurs, au profit d'une collaboration via le supérieur immédiat du compagnon, ou de toute autre personne désignée par la direction de l'entreprise;
- Quant à son propre encadrement, de même qu'à l'encadrement et à la gestion de ses activités, les rapports du compagnon avec son supérieur immédiat et sa lignée ascendante d'autorité devraient être établis et entretenus sur la base d'une collaboration volontaire, loyale, et autorisée dans la mesure de son exploitation judicieuse et, à défaut, de subordination.

Les rapports du compagnon avec l'ensemble des acteurs internes et externes de son environnement professionnel devraient être établis et entretenus sur la base d'une collaboration d'égal à égal.



Il importe que le compagnon puisse jouir de la latitude et de l'autonomie nécessaires pour exercer son rôle et assumer ses responsabilités.



Sa place dans la structure des emplois

2.3.5

La nature de ces rapports confirme le rôle conseil du compagnon et de ce fait, que l'action de ce dernier s'inscrit dans les activités de support aux opérations de l'entreprise. Il importe donc que le compagnon puisse jouir de la latitude et de l'autonomie nécessaires pour exercer son rôle et assumer ses responsabilités. Ce faisant, à l'instar de ce qui a été fait dans la très grande majorité des entreprises consultées, il est important que ce poste relève de l'autorité d'un cadre supérieur de l'entreprise (directeur général, surintendant, contremaître général, directeur des ressources humaines) et sans subordination à la personne directement en autorité (contremaître) sur les travailleurs en apprentissage. De telle sorte qu'advenant une divergence d'opinion entre lui et un travailleur et qu'il faille en référer à une personne en autorité dans l'entreprise, que cette personne n'ait pas à trancher en faveur de l'un ou l'autre et risquer de miner la crédibilité du compagnon. Ce qui pourrait affecter la réussite du projet de compagnonnage dans son ensemble.

L'outil 2.1.5, à la section 2, illustre trois possibilités de placer le compagnon dans la structure des emplois de l'entreprise. Toute autre combinaison respectant la précaution indiquée ci-dessus pourrait être tout aussi valable.

CHAPITRE 3

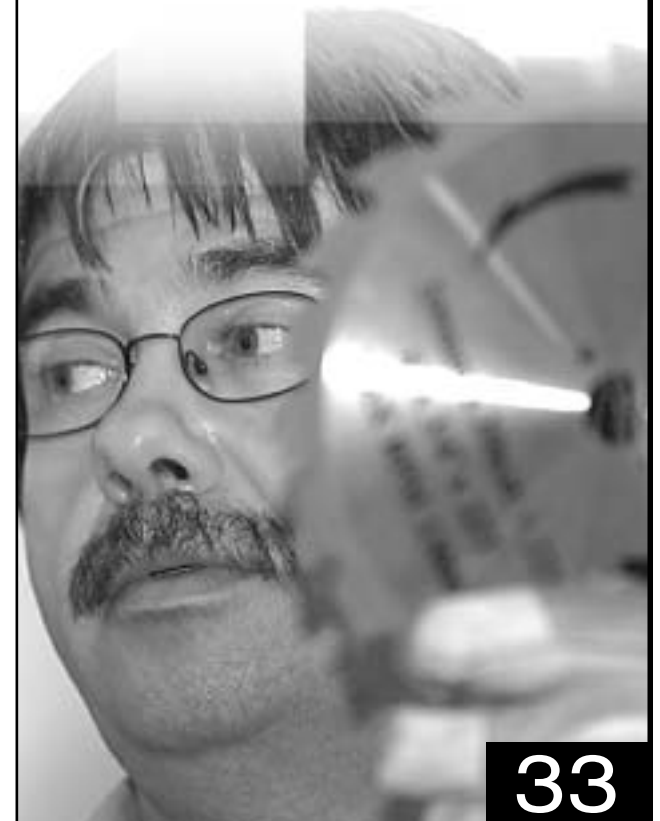
Le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)



SECTION 1 *LE COMPAGNONNAGE : LE RÉFÉRENTIEL DE SON INSTAURATION DANS L'ENTREPRISE*

3.1 Pourquoi un Programme d'apprentissage en milieu de travail

Il est sur le marché du travail, plusieurs métiers dont la formation se prête peu ou pas à une transposition en milieu traditionnel d'éducation. Bon nombre de ceux-ci se retrouvent dans les secteurs de l'exploitation et de l'aménagement forestier. Soucieux d'offrir à la main-d'œuvre de ces métiers et aux entreprises qui l'emploient des conditions favorables à l'adaptation de leurs compétences, les différents gouvernements ont institué plusieurs programmes et mesures fiscales aux fins de répondre à leurs besoins. Le Programme d'apprentissage en milieu de travail est de ceux-là.



Le PAMT se caractérise principalement par une formation structurée, menant à une certification officielle des compétences professionnelles d'un métier.



Ses origines

3.2

Depuis le début des années 80, différentes stratégies de développement des compétences en milieu de travail ont été introduites pour répondre aux besoins des employeurs et de la main-d'œuvre. La plus récente est le Programme d'apprentissage en milieu de travail. Il s'inscrit dans le Cadre général de développement et de reconnaissance des compétences mis de l'avant par le gouvernement du Québec pour soutenir sa stratégie de formation continue. Et sur la foi des informations recueillies auprès des industriels consultés pour les fins du présent guide, il semble que la formule soit prometteuse.

Sa description, ses objectifs et sa clientèle

3.3

Ce programme se caractérise principalement par une formation structurée, menant à une certification officielle des compétences professionnelles d'un métier, émise par Emploi-Québec et la Commission des partenaires du marché du travail, et cette certification est consignée dans un registre d'État. Cette formation est développée par les partenaires sectoriels, sur la base de normes professionnelles définies et validées par leurs experts de métiers. Elle se réalise en milieu de travail par l'approche du compagnonnage.

Le Programme d'apprentissage a pour objectif de favoriser le développement, la maîtrise et la reconnaissance des compétences acquises en milieu de travail et l'objectif visé permet d'accroître, chez les travailleurs, l'accès à des fonctions de travail, à des métiers ou à des professions et faciliter le transfert des apprentissages réalisés⁵.

En aménagement forestier, à l'heure actuelle, ce programme s'adresse aux ouvriers sylvicoles – débroussailliers et aux abatteurs manuels. Il pourrait éventuellement s'étendre à d'autres métiers de ce secteur. L'ensemble des employeurs ainsi que des travailleurs en emploi constituent sa clientèle et y adhèrent sur une base volontaire.

⁵ Emploi-Québec, Direction du développement des compétences en milieu de travail, et Commission des partenaires du marché du travail, Programme d'apprentissage en milieu de travail, Guide à l'intention des comités sectoriels de main-d'œuvre, 2002, 34 p.

3.4

Ses conditions d'accès et de mise en œuvre

Certaines conditions sont requises pour que l'entreprise et ses employés puissent bénéficier du PAMT⁶. En aménagement forestier, ces conditions sont les suivantes :

- Le métier à y inscrire fait partie de la liste de ceux qui sont inclus dans le Programme;
- L'entreprise doit garantir une formation satisfaisante tant au plan de l'équipement, des techniques utilisées, que des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité;
- Le futur apprenti a 16 ans ou plus et il travaille déjà dans l'entreprise;
- Le compagnon à qui l'employeur envisage confier la charge de formation :
 - Exerce le métier à inscrire au Programme;
 - Est une personne d'expérience reconnue pour son expertise;
 - Fait preuve d'une grande facilité à communiquer et d'un bon jugement;
 - A obligatoirement suivi la session de formation sur le Programme donnée par Emploi-Québec;
 - A obligatoirement suivi la formation donnée par le CSMOAF (150 heures dans le cas du PAMT en travaux sylvicoles - débroussaillage et 200 heures dans le cas du PAMT en abattage manuel).

⁶ Emploi-Québec, <http://emploi.quebec.net/francais/employ/apprentissage2.htm>, Employeurs – Apprentissage, Apprentissage en milieu de travail

3.5

Ses principaux outils

De même, certains outils sont requis pour l'application du PAMT :

- le Carnet d'apprentissage, destiné à l'apprenti;
- le Guide à l'intention du compagnon ou de la compagne d'apprentissage.



Une partie des dépenses encourues par la mise en œuvre de ce programme dans votre entreprise est sujette à l'obtention d'un crédit d'impôt.



L'aide financière à laquelle il donne droit

3.6

Une partie des dépenses encourues par la mise en œuvre de ce programme dans votre entreprise est sujette à l'obtention d'un crédit d'impôt. C'est le ministère du Revenu du Québec qui en détermine l'admissibilité. L'autre partie peut être comptabilisée dans vos dépenses de formation relevant de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (Loi du 1%). Il est suggéré de consulter un conseiller fiscal à cet effet.

Auprès de qui s'informer davantage et s'inscrire

3.7

On peut s'inscrire à ce programme en communiquant avec un conseiller ou une conseillère au Centre local d'emploi (CLE) de votre région, ou en composant le 1 888 EMPLOIS.

CHAPITRE 4

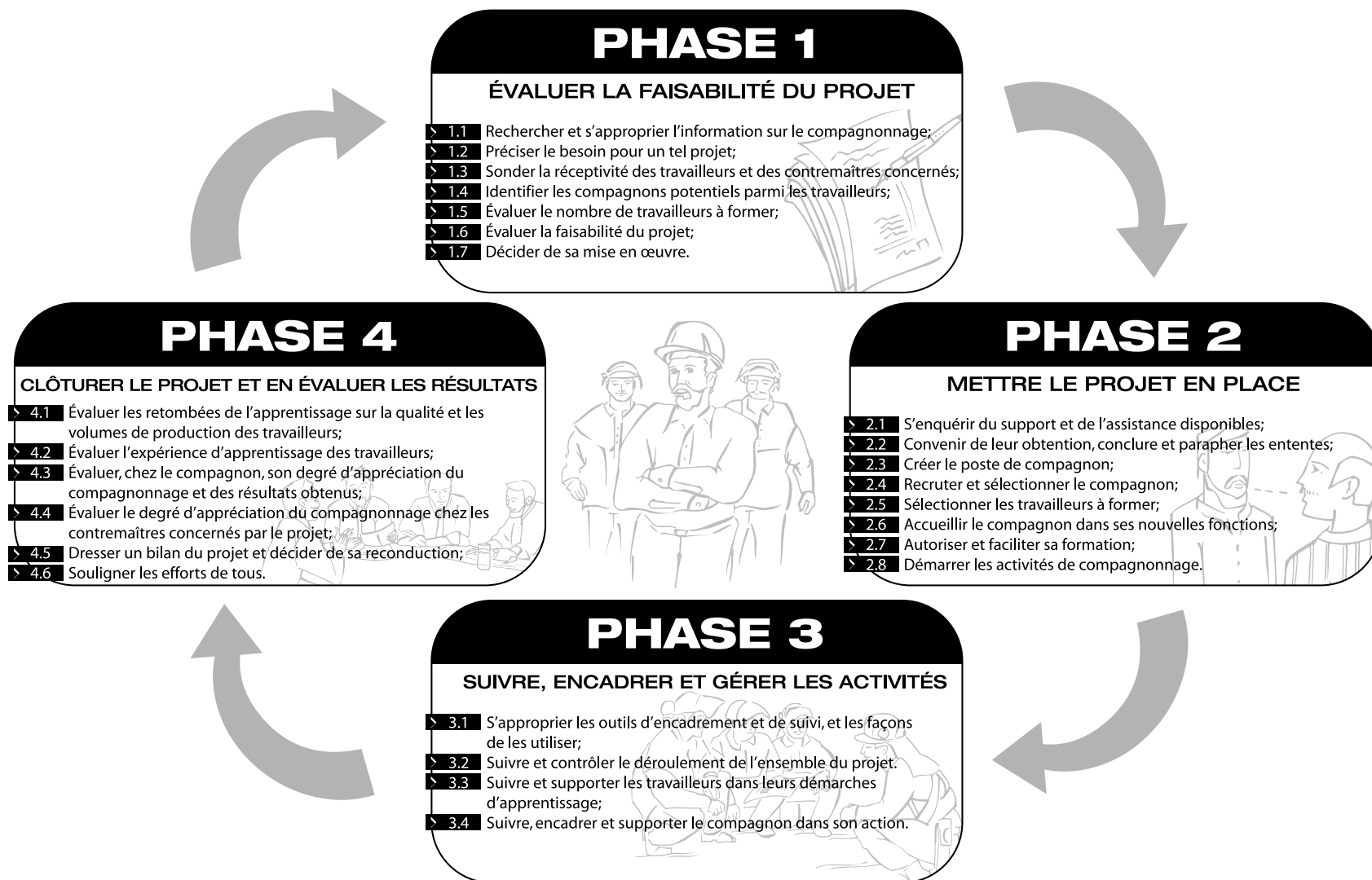
Le processus d'instauration du compagnonnage dans l'entreprise



SECTION 1
LE COMPAGNONNAGE :
*LE RÉFÉRENTIEL
DE SON INSTAURATION
DANS L'ENTREPRISE*

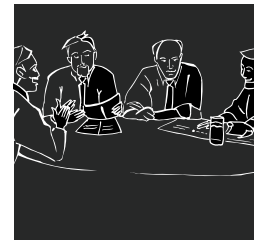
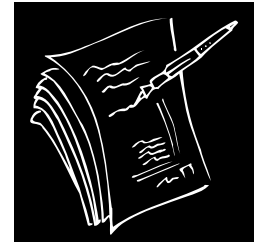
4. Le processus d'instauration du compagnonnage dans l'entreprise

Un processus en quatre phases et contenant vingt-cinq activités est suggéré pour permettre aux dirigeants d'instaurer le compagnonnage au sein de leurs entreprises. Conçu pour servir de guide dans son exploitation, il donne à voir le projet dans son ensemble et constitue le fondement à partir duquel sont produits les outils de sa mise en œuvre. L'outil 3.1 de la deuxième section facilite le contrôle de réalisation des activités de ce processus.



LE COMPAGNONNAGE EN AMÉNAGEMENT FORESTIER

SECTION 2 :
Les outils de son
instauration dans l'entreprise



Introduction aux outils

L'adoption d'un mode d'apprentissage par compagnonnage, sa mise en place et sa conduite génèrent des activités inhabituelles dans l'entreprise. D'où la nécessité d'en confier le principal des responsabilités à un compagnon. Or, il en va de l'habileté et du rendement du compagnon comme de ceux d'un contremaître. Le compagnon assume ses responsabilités et est un véritable levier pour l'entreprise dans la mesure où son cadre opérationnel est clairement défini et partagé entre lui et la direction et qu'il est effectivement autorisé. Ce faisant, certains éléments doivent être pris en compte, partagés et mutuellement acceptés lors de son intégration et dans l'action par la suite, soit :

- Le contenu du poste à combler, les objectifs de l'entreprise le concernant et les moyens qu'elle y consent;
- Les objectifs du candidat qui occupera ce poste, sa façon de les jumeler à ceux de l'entreprise et les moyens qu'il entend déployer à cette fin;
- les approches et les mécanismes de transmission des compétences, de suivi, de support et d'évaluation des apprentissages;
- les moyens à mettre en œuvre de part et d'autre pour garantir une adaptation continue du poste et de son titulaire aux exigences organisationnelles.

Le dirigeant qui désire engager son entreprise dans le compagnonnage doit donc disposer d'outils susceptibles de lui faciliter la tâche. Seize de ces outils sont décrits et présentés dans la présente section. Regroupés selon les quatre phases du processus, ils ont été conçus spécialement pour faciliter la conduite des activités que chacune génère. Et le partage de ces outils avec le compagnon constitue la meilleure façon de convenir des moyens à mettre en œuvre pour assurer la réussite du projet.





Il convient de signaler que les outils présentés dans les pages qui suivent sont suggérés et non imposés. Ils se veulent des modèles. On peut les utiliser tous ou n'en utiliser que quelques-uns; c'est donc dire qu'ils peuvent être utilisés dans leur intégralité ou en vue de la préparation d'autres outils mieux adaptés à des besoins spécifiques.

OBJECTIF :

ASSISTER LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE
DANS L'ÉVALUATION DE LA FAISABILITÉ
DU PROJET DE COMPAGNONNAGE.

PHASE 1

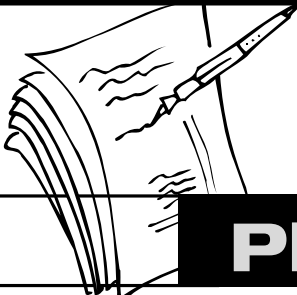
La faisabilité du projet

LA PERTINENCE DU PROJET 1.1

LA FAISABILITÉ TECHNIQUE 1.2

LA FAISABILITÉ FINANCIÈRE 1.3

SECTION 2
LE COMPAGNONNAGE :
*LES OUTILS DE SON
INSTAURATION DANS
L'ENTREPRISE*



Phase 1 : La faisabilité du projet

Présentation des outils

La phase 1 du processus d'instauration du compagnonnage dans l'entreprise consiste à évaluer la faisabilité du projet. Dans le but d'assister la direction de l'entreprise dans cette évaluation, trois outils sont présentés ci-dessous.

La pertinence du projet 1.1

Première de ces fiches, la pertinence du projet permet de vérifier s'il est un besoin que le compagnonnage peut combler et dans l'affirmative, de vérifier si ce besoin est ressenti par les personnes concernées par son adoption et sa mise en œuvre.

La faisabilité technique du projet 1.2

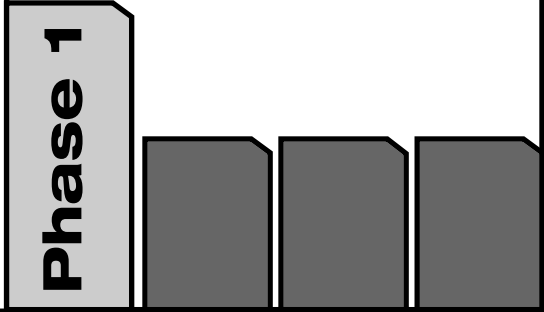
La fiche d'évaluation de la faisabilité technique du projet permet de vérifier si l'infrastructure organisationnelle et opérationnelle de l'entreprise peut intégrer le projet de compagnonnage de même que son acceptation de la part du personnel d'encadrement et de supervision. Au-delà de la simple entente tacite, cette acceptation doit englober l'ouverture des personnes concernées pour le projet et leur engagement pour sa réussite.

La faisabilité financière du projet 1.3

La fiche d'évaluation de la faisabilité financière permet de vérifier, sur la base des données comptables et financières de l'entreprise et l'apport financier de l'État, si le projet de compagnonnage est financièrement réalisable. Sont alors pris en compte, entre autres, les coûts et le rendement actuels du groupe visé par le projet, les coûts liés à la mise en œuvre et à la conduite du projet, l'apport financier de l'État et les gains de productivité escomptés.

*La faisabilité
du projet*

Phase 1





PHOTOCOPIER CETTE
PAGE POUR L'UTILISER
À PLUSIEURS REPRISES

Outil no 1.1 - La petinence du projet

En accordant une valeur aux énoncés suivants, il est possible de recueillir des indices qui permettront de préciser ce besoin et de décider du bien-fondé d'adopter le compagnonnage. Plus les indices sont relativement ou très élevés, plus il importe d'agir.



	1 = très bas	2 = relativement bas	3 = moyen(s)	4 =relativement élevé(s)	5 = très élevé(s)
1	Le taux de roulement de la main-d'œuvre.				1 2 3 4 5
2	Le taux de départ à la retraite.				1 2 3 4 5
3	La disponibilité régionale de main-d'œuvre dans le métier.				1 2 3 4 5
4	Les écarts de qualité de production entre les travailleurs.				1 2 3 4 5
5	Les écarts de volumes de production entre les travailleurs.				1 2 3 4 5
6	La fréquence des plaintes des contremaîtres reliées au rendement et à la compétence des travailleurs.				1 2 3 4 5
7	Le nombre de travailleurs non qualifiés selon les prescriptions de la norme professionnelle.				1 2 3 4 5
8	Le temps perdu par les travailleurs en raison de la fatigue, des accidents de travail et des maladies industrielles.				1 2 3 4 5
9	Le temps perdu en raison des bris d'équipements et d'outillages.				1 2 3 4 5
10	La fréquence des plaintes des travailleurs reliées à leur difficulté de tirer un revenu intéressant de leur métier.				1 2 3 4 5
11	L'intérêt des travailleurs pour l'apprentissage et leur qualification.				1 2 3 4 5
12	La volonté de l'entreprise de réduire ses coûts de production.				1 2 3 4 5
13	La volonté de l'entreprise de réduire les risques d'accidents de travail et de maladies industrielles.				1 2 3 4 5
14	La volonté de l'entreprise de contribuer à la reconnaissance et à la valorisation du métier.				1 2 3 4 5
15	Le degré de conviction de la direction à l'effet que la réalisation du projet apportera une solution aux problèmes de productivité et de gestion.				1 2 3 4 5
	Autres éléments considérés et valeurs accordées				
16					
17					
18					
19					

La faisabilité technique du projet – Outil no 1.2



PHOTOCOPIER CETTE
PAGE POUR L'UTILISER
À PLUSIEURS REPRISES

Cochez par un **Oui** ou par un **Non** les questions suivantes. Plus le nombre de réponses positives est élevé, plus le projet est techniquement réalisable.

		oui	non
1	Les travailleurs sont-ils préoccupés par le maintien et la mise à jour de leurs compétences?		
2	Dans l'affirmative, leur nombre et la fréquence de leurs manifestations justifient-ils une action en vue de répondre à leurs besoins?		
3	L'entreprise est-elle sensibilisée au concept et aux rouages de l'apprentissage par compagnonnage?		
4	Dans l'affirmative, le nombre de travailleurs ayant manifesté des besoins en ce sens justifie-t-il un tel projet?		
5	Le nombre de travailleurs disposés à y participer permet-il de constituer un groupe conforme au ratio compagnon/apprentis en vigueur pour le métier?		
6	Le nombre de ces travailleurs est-il suffisant pour permettre de supporter un certain taux de roulement?		
7	Parmi les travailleurs du corps d'emploi visé par le projet, y en a-t-il qui possèdent les qualités requises pour occuper le poste de compagnon?		
8	Dans l'affirmative, ces travailleurs accepteraient-ils d'assumer ce rôle?		
9	Dans l'affirmative, ces travailleurs sont-ils disposés à recevoir une formation spécifique au rôle de compagnon?		
10	Dans l'affirmative, les personnes pressenties seraient-elles acceptées comme compagnons par les autres travailleurs?		
11	Les contremaîtres et les autres membres du personnel, susceptibles d'être concernés, sont-ils sensibilisés à un tel projet?		
12	Sont-ils disposés et prêts à y collaborer et à le supporter?		
13	L'entreprise dispose-t-elle des facilités techniques (locaux, machinerie, équipements, outillages et matériaux) requises par le projet?		
14	La répartition géographique des sites de travaux des travailleurs permet-elle leur accessibilité au moins une fois par semaine chacun?		
15	La direction dispose-t-elle du temps nécessaire requis et est-elle disposée à encadrer et à suivre judicieusement le projet?		
16	Les ressources externes (Comité sectoriel, Emploi-Québec et maître-compagnon) d'encadrement et de support seront-elles accessibles et disponibles?		





PHOTOCOPIER CETTE
PAGE POUR L'UTILISER
À PLUSIEURS REPRISES

Outil no 1.3 - La faisabilité financière du projet

Cochez par un **Oui** ou par un **Non** les questions suivantes. Plus le nombre de réponses positives est élevé, plus le projet est techniquement réalisable.



		oui	non
1	Les coûts actuels de production requièrent-ils une intervention d'amélioration des compétences des travailleurs?		
2	L'entreprise dispose-t-elle déjà d'un budget adéquat pour assurer la formation?		
3	Dans l'affirmative, les coûts anticipés du projet sont-ils compris dans ce budget?		
4	Dans la négative, est-il possible d'allouer une partie de ce budget à la réalisation du projet?		
5	Le projet est-il réalisable sans l'apport fiscal ou financier de l'État?		
6	L'entreprise peut-elle bénéficier du support financier de l'État?		
7	L'entreprise peut-elle bénéficier de crédits fiscaux autres que le support financier de l'État?		
8	Le rendement anticipé du projet laisse-t-il entrevoir un retour sur investissement (R. S. I.) dans un avenir prochain?		
9	Le projet peut-il être réalisé sans risques financiers importants?		
	Autres éléments considérés		

OBJECTIFS :

1. FACILITER LE RECRUTEMENT D'UNE PERSONNE COMPÉTENTE ET RESPONSABLE, CHARGÉE D'ACCOMPAGNER LES TRAVAILLEURS DE L'ENTREPRISE DANS LEURS DÉMARCHES D'APPRENTISSAGE;

2. FACILITER LE LANCEMENT DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE ET DE COMPAGNONNAGE.

PHASE 2

La mise en place du projet

LE RECRUTEMENT ET LA SÉLECTION DU COMPAGNON

2.1

2.1.1 L'APPEL DE CANDIDATURES

2.1.2 L'OFFRE DE SERVICES

2.1.3 LE SCHÉMA D'ENTREVUE

2.1.4 L'ÉVALUATION DES CANDIDATURES

2.1.5 LA PLACE DU COMPAGNON DANS LA STRUCTURE DES EMPLOIS

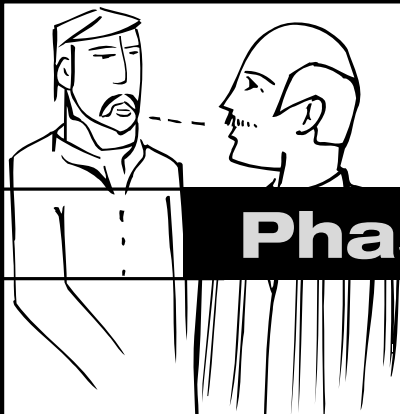
LE LANCEMENT DES ACTIVITÉS

2.2

2.2.1 L'ACCUEIL DU COMPAGNON

2.2.2 LE DÉMARRAGE DES ACTIVITÉS

SECTION 2 *LE COMPAGNONNAGE : LES OUTILS DE SON INSTAURATION DANS L'ENTREPRISE*



Phase 2.1 : Le recrutement et la sélection du compagnon

Présentation des outils

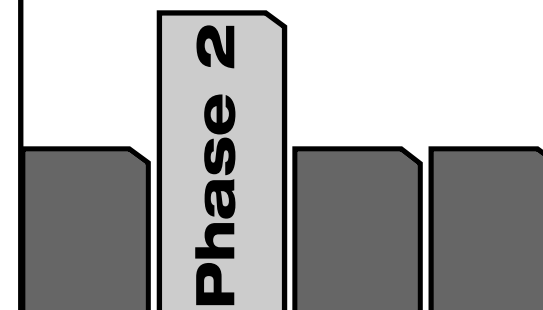
Au-delà des considérations financières, les ressources humaines constituent un des principaux leviers de la dynamique et du rendement de l'entreprise. Il importe donc que la personne qui hérite de la responsabilité d'accompagner les travailleurs dans la mise à jour et le développement de leurs compétences soit elle-même reconnue pour sa compétence et son sens des responsabilités. Les outils présentés ici couvrent l'ensemble du processus de son recrutement et de sa sélection.

L'appel de candidatures 2.1.1

Cet outil a pour objet de faciliter la réunion et la publication des informations relatives au poste de compagnon. C'est un document qui rassemble, en vue de leur publication, les informations généralement transmises aux candidats potentiels, intéressés à poser leur candidature pour occuper le poste annoncé. On y retrouvera :

- une brève description de la nature du travail à réaliser;
- la durée de l'emploi;
- les conditions à remplir pour y être éligible;
- les qualités personnelles souhaitées de la personne recherchée;
- des précisions sur les salaires et les avantages sociaux;
- les informations relatives à l'inscription des personnes intéressées.

La mise en place du projet (phase 2.1)





L'appel de candidatures est présenté sous deux formes :

- l'appel de candidatures – forme A, à l'intention des dirigeants qui le préfèrent entièrement développé;
- l'appel de candidatures – forme B, à l'intention de ceux qui apprécient en avoir les principaux éléments de contenu, mais qui préfèrent définir ces contenus eux-mêmes.

2.1.2 L'offre de services

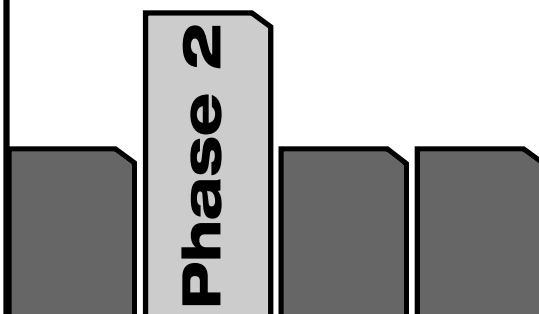
L'offre de services est un formulaire prédéfini conçu pour permettre aux candidats intéressés de postuler l'emploi de compagnon. Il a pour objet de faciliter leur recrutement et est principalement constitué de questions relatives aux conditions d'admission au poste. Afin de faciliter au besoin une présélection des postulants, il contient des questions destinées à solliciter des réponses sur des sujets liés aux compétences requises par le poste. Ce questionnaire vise à stimuler la motivation des travailleurs à poser leur candidature et à mieux analyser leurs réponses au regard des exigences requises.

2.1.3 Le schéma d'entrevue

Il arrive fréquemment que l'on ne sache pas trop comment aborder de façon adéquate les individus que l'on veut interviewer en vue de combler un poste particulier. Le schéma d'entrevue présenté ici a été conçu dans le but de faciliter cet exercice. Il est constitué de sujets - questions destinés à vérifier en quoi les compétences et les caractéristiques des candidats leur permettront, éventuellement, d'assumer les tâches et responsabilités inhérentes au travail de compagnon. Ces sujets réfèrent principalement à l'appel de candidatures et concernent :

- les tâches du compagnon;
- les conditions d'admission au poste;
- les caractéristiques requises pour occuper le poste;
- une mise en situation visant à vérifier le comportement du candidat dans un contexte simulé de travail.

*La mise en place
du projet (phase 2.1)*





L'évaluation des candidatures 2.1.4

Trop souvent dans la sélection de candidats à un poste, l'importance accordée à leur performance en entrevue est disproportionnée par rapport aux autres étapes du processus. Les résultats qui en découlent sont parfois plus ou moins heureux et, souvent, des candidats de valeur sont ainsi écartés.

Le présent outil a donc pour buts d'éviter qu'une telle situation se produise et de contribuer à un choix judicieux du compagnon que l'on désire embaucher. Il est constitué d'énoncés – critères se référant généralement :

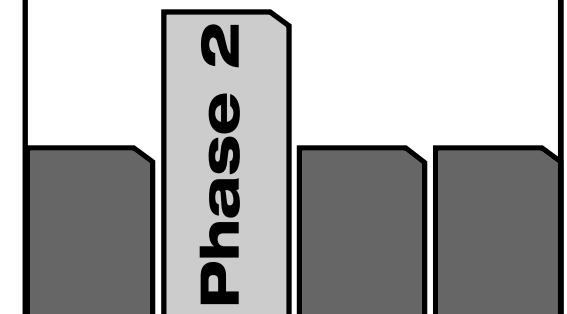
- aux conditions d'admission au poste;
- aux qualités personnelles requises de la part des candidats;
- aux éléments du schéma d'entrevue.

À chacun de ces énoncés est attribuée une valeur relative à son importance dans l'ensemble des informations recherchées. Le total possible des points que peut cumuler chaque candidat est de 100. Cette approche permet d'évaluer l'ensemble des candidatures en référence aux mêmes critères et favorise une plus grande objectivité et la reconnaissance chez certains candidats de caractéristiques dont la manifestation n'est pas toujours évidente dans les écrits ou lors d'entrevues.

La place du compagnon dans la structure des emplois 2.1.5

Pour que l'entreprise puisse bénéficier des effets escomptés du compagnonnage, il est nécessaire que le compagnon puisse exercer son métier avec toute la marge de manœuvre que requièrent ses responsabilités. Dans la structure des emplois, il convient donc de le situer à un endroit d'où il pourra évoluer de façon autonome et responsable. Il est donc fortement suggéré de le placer sous l'autorité d'un cadre supérieur de l'entreprise et sans subordination à la personne directement en autorité sur les travailleurs en apprentissage.

*La mise en place
du projet (phase 2.1)*





PHOTOCOPIER CETTE
PAGE POUR L'UTILISER
À PLUSIEURS REPRISES



Forme A Outil no 2.1.1 - Appel de candidatures

- **POSTE À COMBLER :** Compagnon
- **MÉTIER CONCERNÉ :** Ouvrier sylvicole - débroussaillieur ou abatteur manuel
- **DANS LE CADRE DU :** Programme d'apprentissage en milieu de travail d'Emploi-Québec

NATURE DU TRAVAIL :

La personne retenue aura la responsabilité d'accompagner les travailleurs dans leurs démarches d'apprentissage en vue de se qualifier pour l'obtention du certificat d'État en vigueur dans leur métier et émis par Emploi-Québec.

DURÉE DU POSTE :

La durée minimale de ce poste est d'une saison, avec possibilité de renouvellement pour le nombre de saisons requises pour permettre à tous les travailleurs désireux d'obtenir ce certificat de réaliser leur apprentissage.

CONDITIONS D'ADMISSION :

- Être à l'emploi de l'entreprise;
- Exercer le métier depuis au moins 30 mois;
- Savoir lire et écrire;
- Maîtriser les compétences exigées par la norme professionnelle en vigueur pour le métier et en faire la démonstration;
- Être disposé à acquérir la formation prescrite par le Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF) et requise par l'exercice des responsabilités de ce poste et réussir l'examen au terme de la formation.

QUALITÉS PERSONNELLES SOUHAITÉES :

- Être reconnu pour sa compétence par ses pairs;
- Être soucieux de la partager et capable de la transmettre;
- Désirer participer à la reconnaissance de son métier et être disposé à exercer le leadership et l'influence qu'elle requiert;
- Posséder un bon jugement et une grande facilité à communiquer et à collaborer;
- Être ordonné, méthodique et assidu dans son travail;
- Avoir le sens des responsabilités, du devoir et de l'imputabilité;
- Être soucieux de son adaptation et engagé dans son perfectionnement.

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX : À discuter

INSCRIPTION :

Les personnes désireuses de soumettre leur candidature sont priées de se procurer le formulaire «Offre de services – compagnon» auprès de leur supérieur immédiat, de le compléter et de le transmettre à la direction de l'entreprise dans les quinze prochains jours ouvrables.

REMARQUE :

Les candidats dont les qualifications se rapprochent le plus des conditions et qualités indiquées ci-dessus seront convoqués à une entrevue de sélection.



Appel de candidatures – Outil no 2.1.1

Forme B

57



PHOTOCOPIER CETTE
PAGE POUR L'UTILISER
À PLUSIEURS REPRISES

➤ **POSTE À COMBLER :** _____
➤ **MÉTIER CONCERNÉ :** _____
➤ **DANS LE CADRE DU :** _____

NATURE DU TRAVAIL :

DURÉE DU POSTE :

CONDITIONS D'ADMISSION :

QUALITÉS PERSONNELLES SOUHAITÉES :

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX : _____

INSCRIPTION :

REMARQUE :

Phase 2



PHOTOCOPIER CETTE
PAGE POUR L'UTILISER
À PLUSIEURS REPRISES

Outil no 2.1.2 - Offre de services



➤ **MÉTIER :** _____

IDENTIFICATION ET COORDONNÉES

Nom : _____ Prénom : _____ Matricule :
 Adresse : _____
 Localité : _____ Région : _____ Code postal :
 Téléphone - domicile : _____ Cellulaire : _____

DONNÉES PROFESSIONNELLES

1. Dernière année d'études complétée : _____ Spécialité : _____
2. Depuis combien d'années exercez-vous le présent métier? ans
3. Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de l'entreprise? ans
4. Connaissez-vous la norme professionnelle de votre métier? Oui ___ Non ___
5. Si oui, croyez-vous en maîtriser les compétences? Oui ___ Non ___
6. Si oui, êtes-vous disposé à en faire la démonstration? Oui ___ Non ___
7. Acceptez-vous de suivre la formation requise par ce poste? Oui ___ Non ___

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Décrivez brièvement en quoi vos compétences et vos caractéristiques personnelles vous permettent d'assumer les tâches du présent poste.

Avez-vous des exigences particulières en rapport à l'acceptation de ce poste? Oui ___ Non ___

Si oui, lesquelles?

Qu'est-ce qui vous incite à solliciter un tel poste?

Merci pour l'intérêt que vous portez à votre métier.



Le schéma d'entrevue – Outil no 2.1.3

59



PHOTOCOPIER CETTE
PAGE POUR L'UTILISER
À PLUSIEURS REPRISES

➤ **POSTE :** _____

IDENTIFICATION ET COORDONNÉES

Nom : _____ Prénom : _____ Matricule :
Adresse : _____
Localité : _____ Région : _____ Code postal :
Téléphone - domicile : _____ Cellulaire : _____

1. Accueil, présentation et mise à l'aise.
2. Avant de débiter l'entrevue, avez-vous des questions particulières à clarifier quant à la nature du travail de compagnon?
3. Nous savons que vous travaillez pour notre entreprise depuis un certain nombre d'années, mais nous aimerions que vous nous fassiez un résumé de l'ensemble de vos études et de vos expériences professionnelles.
4. Nous aimerions également que vous nous disiez en quoi vos expériences sont pertinentes par rapport au poste de compagnon.
5. Expliquez-nous ce que signifie pour vous les termes compétences professionnelles, apprentissage, formation et qualification.
6. Quelle connaissance avez-vous de la norme professionnelle de votre métier : le nombre de compétences qu'elle contient, sa structure, les différents éléments qui la composent, etc.?
7. Expliquez-nous en quoi vos compétences dans votre métier correspondent à celles qui sont exigées par la norme.
8. Si votre candidature était retenue, seriez-vous disposé à suivre la formation requise pour le poste, voire pour améliorer vos propres compétences techniques?

9. Quels sont les motifs qui vous incitent à vouloir œuvrer comme compagnon dans votre métier et quels sont les objectifs que vous poursuivez?
10. Mise en situation – voir le descriptif à la fin du présent schéma.
11. Est-il un domaine d'activité sociale ou professionnelle qui vous préoccupe particulièrement et dans lequel vous êtes engagé?
12. Si oui, quels sont le rythme et la nature de votre engagement et de votre implication?
13. Quels sont les équipements que vous possédez en rapport au travail de compagnon?
14. Quelles seraient les conditions particulières que vous feriez valoir si votre candidature était retenue?

QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES

15. _____

16. _____

17. _____

Phase 2



INDICATIONS SE RAPPORTANT À LA SUGGESTION DE MISE EN SITUATION DE LA QUESTION 10

L'objectif de cette mise en situation est d'évaluer la performance du candidat placé dans une situation plus ou moins difficile, mais que l'on veut la plus réelle possible, compte tenu de la réalité de travail dans laquelle il devra opérer. En fait, il s'agit :

1. d'imaginer une situation que le candidat sera éventuellement appelé à vivre et jugée plausible compte tenu de la réalité de l'entreprise, tels le niveau de compétences des travailleurs susceptibles de participer au compagnonnage, leur réceptivité quant au projet, le nombre et la diversité des compétences à leur transmettre, le climat qui prévaut parmi eux, les objectifs de production de l'entreprise, la collaboration qu'il devra établir avec les contremaîtres, les chefs d'équipes et les autres collaborateurs, etc.;
2. de cerner la situation à soumettre aux candidats et, autant que possible, la décrire sur papier;
3. d'anticiper minimalement les réponses et les comportements attendus de la part du candidat recherché;
4. de noter les réponses et comportements attendus, de façon à utiliser le même référentiel de leur évaluation auprès de tous les candidats reçus en entrevue;
5. d'en soumettre la description aux candidats interviewés et de leur demander comment ils agiraient dans telle ou telle situation;
6. d'être attentif au contenu des messages transmis par les candidats et à leur expression corporelle et non verbale et noter ce qui est important de considérer dans l'évaluation des candidatures. Il s'agit ici d'évaluer tant les attitudes en situation de travail que le contenu des réponses attendues.

REMARQUES :



L'évaluation des candidatures – Outil no 2.1.4



PHOTOCOPIER CETTE
PAGE POUR L'UTILISER
À PLUSIEURS REPRISES

POSTE : _____

ÉNONCÉS – CRITÈRES		VALEUR POINTS	CAND. NO 1	CAND. NO 2	CAND. NO 3	CAND. NO 4
1	Nombre d'années d'études complétées.	2				
2	Spécialité professionnelle.	3				
3	Nombre d'années en exercice dans le métier.	3				
4	Nombre d'années à l'emploi de l'entreprise.	2				
5	Nombre d'années en exercice dans le métier et dans l'entreprise.	3				
6	Maîtrise des compétences de la norme.	15				
7	Reconnaissance par ses pairs pour son expertise.	10				
8	Disposition à acquérir la formation.	2				
9	Souci d'adaptation et de perfectionnement.	5				
10	Pertinence des compétences par rapport au poste.	6				
11	Capacité de collaborer et de partager ses compétences.	10				
12	Sens des responsabilités, du devoir et de l'imputabilité.	10				
13	Leadership et influence dans son métier et auprès de ses pairs.	5				
14	Organisation, méthode et assiduité.	5				
15	Motifs de sa candidature.	7				
16	Capacité de jugement.	5				
17	Diplomatie et facilité à communiquer.	7				
TOTAL 100		100				

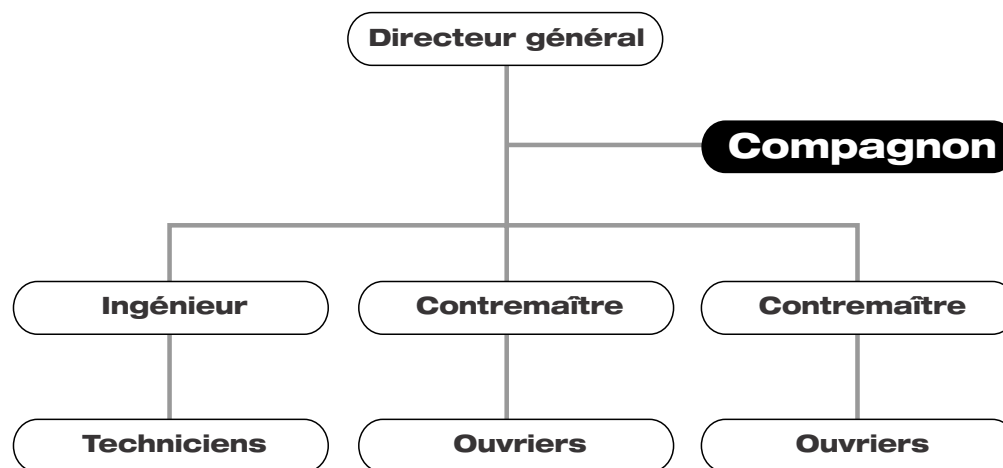
REMARQUES

Phase 2

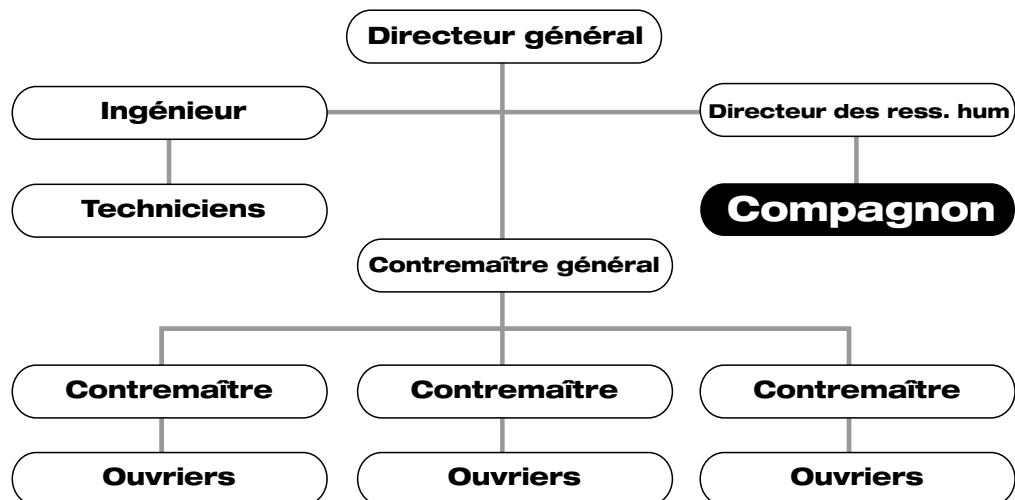
Outil no 2.1.5 - La place du compagnon dans la structure des emplois



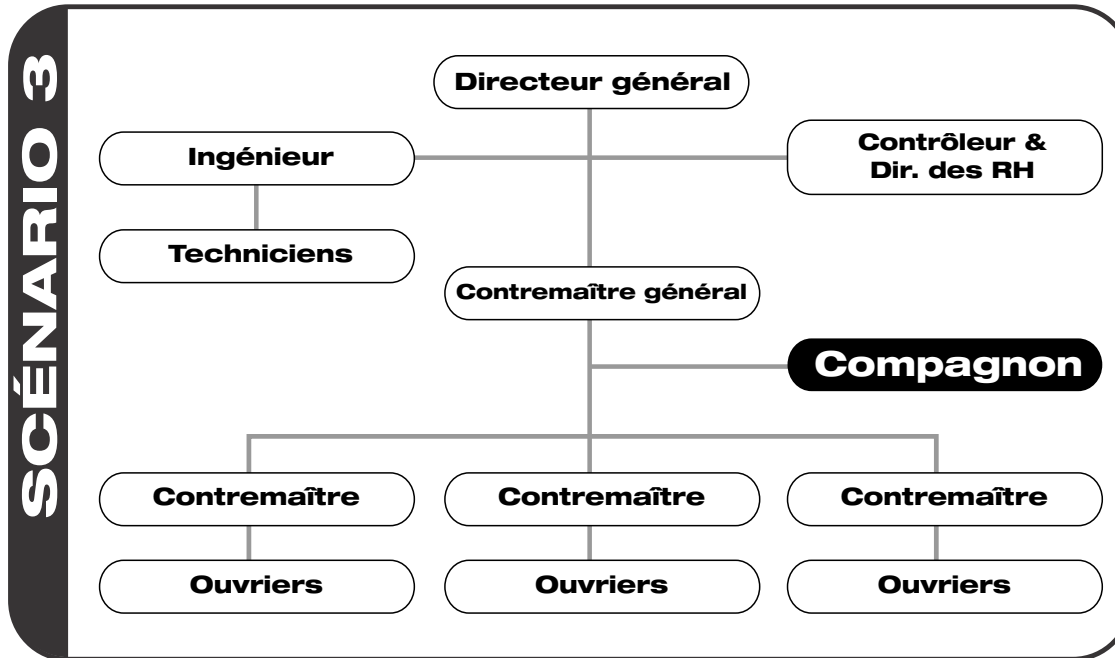
SCÉNARIO 1

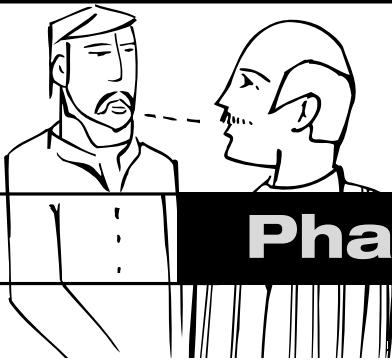


SCÉNARIO 2



Outil no 2.1.5

[illegible]



Phase 2.2 : Le lancement des activités

Présentation des outils

Même si la plupart des dirigeants d'entreprises délèguent des responsabilités, ils n'en négligent pas le contrôle pour autant et ils apprécient en maîtriser les éléments. Dans cette optique, il importe que le projet de compagnonnage et les responsabilités qui seront confiées au compagnon cadrent avec les politiques et directives de l'entreprise ainsi qu'avec les ententes qu'elle a convenues avec des tiers, s'il en est. À cette fin, le dirigeant et le compagnon gagneront :

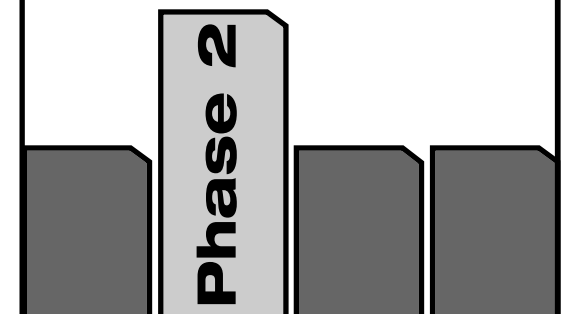
- à partager les responsabilités qui concernent et encadrent le projet;
- à établir ensemble les paramètres et les moyens de son opération;
- à s'inscrire dans une collaboration mutuelle et soutenue;
- à se donner une compréhension commune de la terminologie utilisée dans le projet et de ses différentes applications.

Cette collaboration et ces développements s'opéreront en deux temps et d'une façon particulière :

- lors de l'accueil du compagnon dans ses fonctions, préalablement à sa formation;
- au retour de sa formation, lors du démarrage des activités de compagnonnage

Chacun de ces deux temps étant marqué par une rencontre de travail entre le compagnon et son supérieur immédiat et pour chacune desquelles, un canevas est présenté ci-après.

La mise en place du projet (phase 2.2)





2.2.1

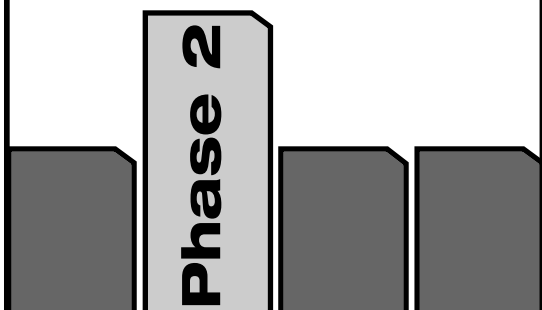
L'accueil du compagnon dans ses fonctions

L'accueil du compagnon dans ses nouvelles fonctions a un double but. Il consiste d'une part à l'intégrer dans son nouvel environnement organisationnel et administratif et d'autre part, à lui transmettre les informations préparatoires à la formation à recevoir en vue de l'assumption des nouvelles responsabilités. Le présent outil a donc pour objet d'assurer la couverture des sujets à traiter avec le compagnon à cet effet, dans le cadre d'une rencontre à tenir avec lui lors de son entrée en fonction et avant qu'il parte en formation. Cet outil est constitué de deux parties :

- Les préparatifs de la rencontre qui permettent d'identifier, de recueillir et de rassembler les informations relatives à sa tenue;
- Le canevas de la rencontre qui permet de couvrir l'ensemble des sujets à y traiter et à partir duquel il sera facile de construire un ordre du jour.

Riche des informations échangées avec le compagnon lors de cette rencontre, et de celles qu'il se sera appropriées dans la documentation qui lui aura été remise, il sera minimalement sensibilisé à ses nouvelles responsabilités et à leurs fondements. Il lui sera alors plus facile d'assimiler celles qui lui seront transmises lors de sa formation et de s'impliquer dans les échanges entre les formateurs et les participants.

*La mise en place
du projet (phase 2.2)*





Le démarrage des activités de compagnonnage 2.2.2

Cet outil se veut un guide pour assurer la couverture des sujets à traiter lors de la rencontre prévue avec le compagnon au retour de sa formation, pour démarrer les activités de compagnonnage. Reliée au processus d'instauration du compagnonnage dans l'entreprise, cette rencontre a pour objet :

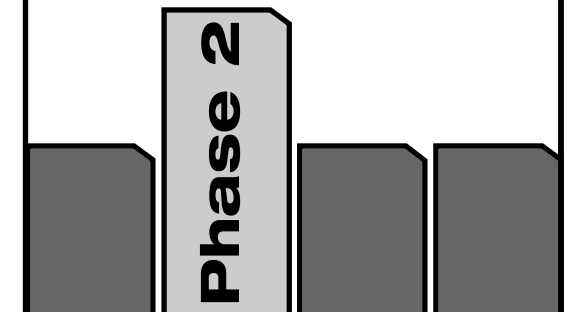
- de partager avec le compagnon les informations qu'il s'est approprié suite à son accueil et lors de sa formation;
- de convenir avec lui du cadre organisationnel, opérationnel et administratif de mise en œuvre du projet et des moyens techniques mis à sa disposition.

À l'instar de l'outil prévu pour accueillir le compagnon dans ses fonctions, cet outil comprend deux parties :

- Les préparatifs de la rencontre qui permettent d'identifier, de recueillir et de rassembler les informations relatives à sa tenue;
- Le canevas de la rencontre qui permet de couvrir l'ensemble des sujets à y traiter et à partir duquel il sera facile de construire un ordre du jour;

Cette activité couvre les principaux sujets qu'il faut aborder lors de cette rencontre pour assurer la réussite du projet. Il est toutefois possible d'y prévoir d'autres sujets susceptibles d'enrichir le contenu et d'accroître les chances de réussite.

*La mise en place
du projet (phase 2.2)*





1. LES PRÉPARATIFS DE LA RENCONTRE

Alors qu'il était ouvrier, le nouveau compagnon était affecté à des opérations de production. Il est dorénavant affecté aux opérations de support à la production. Le principal objet de la présente rencontre est donc de transmettre au compagnon les informations qui lui permettront :



- **d'intégrer son nouvel environnement organisationnel et administratif et son nouveau groupe de travail;**
- **de se préparer à recevoir la formation qui lui permettra d'assumer ses nouvelles responsabilités.**

Pour assurer l'efficacité de cette rencontre, il est important de remettre de la documentation au compagnon et de lui transmettre des informations qui lui permettront de bien s'outiller en vue de sa formation et du lancement des activités de compagnonnage. Donc, avant la tenue de cette rencontre, à l'aide du contenu de son canevas, il est suggéré :



- **de rassembler et, au besoin, de reproduire les informations et la documentation à lui remettre concernant le compagnonnage, ses activités et la formation à recevoir du Comité sectoriel;**
- **de préciser et de rassembler les informations et les consignes de gestion et de conduite des activités de l'entreprise qui ont une incidence sur les nouvelles responsabilités du compagnon, tel que les politiques, les procédures et les directives;**
- **de prendre connaissance du contenu de la rencontre de démarrage des activités, l'outil 2.2.2 ci-après, et de cerner les attentes à transmettre au compagnon en vue de sa tenue.**



2. CANEVAS DE LA RENCONTRE

2.1 Accueil, félicitations, mise à l'aise.

2.2 Objectifs et déroulement de la rencontre.

2.3 Échange de points de vue sur la nature de son nouveau travail.

2.4 Quête d'informations sur ses attentes, ses objectifs et les moyens qu'il entend déployer pour les atteindre.

2.5 Information, échanges et remise de documents sur :

- Le compagnonnage et les activités qui en émergent (le point 2 à 2.2.3 inclus de la section 1 du présent guide);
- Le rôle et les tâches du compagnon (les points 2.3.1 et 2.3.2 de la même section);
- Les modalités de la formation à recevoir du Comité sectoriel (programme, coordonnées, facilités de transport, de subsistance, d'hébergement, etc.).

2.6 Remise de documents, informations, consignes et échanges sur les politiques, les procédures et les directives de l'entreprise relativement :

- À la circulation de l'information dans l'entreprise;
- À l'acquisition d'outillages et, s'il y a lieu, au matériel requis par le travail;
- Aux collaborateurs internes et externes et à leurs responsabilités en rapport au compagnonnage;

- À la nature des collaborations et des rapports à entretenir avec chacun;

- À sa latitude et à son autonomie quant à l'utilisation de son temps et des moyens d'assumer son rôle et ses responsabilités;

- Aux lois et règlements auxquels l'entreprise doit se soumettre (SST et autres);

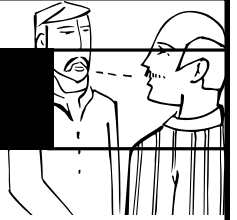
- Au programme de prévention en santé et sécurité au travail;

- Aux facilités de conduite et de gestion de ses activités : local, ameublement et appareillage;

- Aux facilités techniques et de démonstrations pratiques : local-atelier, les équipements et outillages, les équipements et moyens de transport, les appareils de télécommunication mobile, les pièces et le matériel de rechange, etc.

2.7 Informations relatives à la rencontre de démarrage des activités :

- Ses objectifs et son contenu général (outil no.2.2.2 ci-après);
- Les informations à posséder de la documentation reçue;
- Les besoins à cerner, si nécessaire.



2. CANEVAS DE LA RENCONTRE *(suite)*

2.8 Indications et, s'il y a lieu, rencontre des collaborateurs internes;

2.9 Informations sur les facilités de travail et, s'il y a lieu, visite de ses locaux de travail :

- Facilités de conduite et de gestion de ses activités : local, ameublement et appareillage;
- Facilités techniques et de démonstrations pratiques : local-atelier, les équipements et outillages, les équipements et moyens de transport, les appareils de télécommunication mobile, les pièces et le matériel de rechange, etc.

[illegible]



1. LES PRÉPARATIFS DE LA RENCONTRE

Comme cette rencontre a pour objectif de démarrer les activités de compagonnage, il importe que le compagnon et la direction de l'entreprise se donnent une vision commune de l'ensemble du projet, des activités qu'il génère et des responsabilités qu'il engendre. Tel qu'indiqué à la section 1, il importe de partager les politiques et directives de l'entreprise qui concernent et encadrent le projet et d'établir les paramètres et les moyens de son opération.

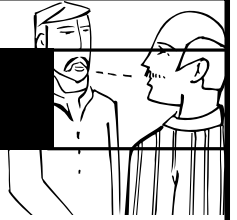
Compte tenu du bagage d'informations qu'il aura recueilli lors de sa formation, le compagnon possède

une bonne connaissance du programme, de la norme professionnelle, de ses tâches et responsabilités, et il est disposé à passer à l'action. Il est en mesure de partager cette connaissance avec les autorités et de saisir l'importance d'en inscrire la mise en œuvre dans le cadre des politiques et mécanismes de gestion et d'opération de l'entreprise. Politiques qui lui ont été remises lors de son entrée en fonction. C'est le but premier de cette rencontre pour laquelle il faut prendre tout le temps requis pour en couvrir tout le contenu, quitte, au besoin, à la tenir en deux temps.

En guise de préparation de cette rencontre, comme elle concerne tant le partage d'informations que la définition de modes d'opération, il conviendrait de revoir :



- la documentation sur le Programme d'apprentissage en milieu de travail d'Emploi-Québec et les informations échangées sur le sujet avec le représentant du Centre local d'emploi;
- le Carnet d'apprentissage et, plus particulièrement, le Guide de démonstration des compétences;
- le Guide à l'intention du compagnon et, plus particulièrement, la Fiche synthèse de l'évaluation des compétences;
- l'ensemble de la partie 2 de la section 1 du présent guide et, plus particulièrement, la description du poste;
- l'ensemble des politiques, procédures et directives de l'entreprise inférant sur le projet.



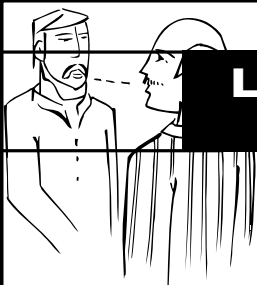
1. LES PRÉPARATIFS DE LA RENCONTRE

(suite)

De même, compte tenu qu'il faut suivre et encadrer ce projet et l'insérer dans les activités de gestion, il convient de souligner l'importance de connaître et de bien saisir les contenus du programme et de la norme et d'en comprendre les rouages.

De son côté, le compagnon en est probablement à ses premières expériences de leadership et d'encadrement d'un groupe d'individus, et de partage de ce leadership avec d'autres personnes en autorité dans l'entreprise, son supérieur immédiat, les contremaîtres et les chefs d'équipes. Entre autres, il est fort probable qu'il ait peu d'expérience de l'inscription et de la conduite « autonome » de son action dans un ensemble de politiques, de procédures et de directives. Pour cette raison, il convient de le sensibiliser à ces réalités, d'en arriver à une compréhension commune et de convenir du cadre général du suivi et du support à lui assurer en ces matières.

[illegible]



2. CANEVAS DE LA RENCONTRE

2.1 Rappel et partage des objectifs poursuivis par l'entreprise.

2.2 Révision et clarification des tâches du compagnon.

2.3 Partager les informations sur :

- Les activités du compagnonnage (points 2 à 2.2.3 inclus de la section 1);
- La reconnaissance des compétences;
- L'apprentissage;
- Le suivi, l'encadrement et la gestion des activités;
- Le Programme d'apprentissage en milieu de travail;
- Ses objectifs et son opération;
- Ses outils : - le Carnet d'apprentissage;
- le Guide à l'intention du compagnon.

2.4 Réviser les politiques, les directives et les procédures de gestion et de circulation de l'information :

- Leur clarté et leur appropriation au compagnonnage;
- Les lois et règlements auxquels l'entreprise doit se soumettre;
- Le programme de prévention en santé et sécurité au travail.

2.5 Partager et déterminer les modalités de mise en œuvre du programme :

- Les approches d'assistance et de support à l'apprentissage;
- Les modalités et procédures de gestion des apprentissages et de la reconnaissance des compétences en lien avec Emploi-Québec;
- La nature des collaborations à entretenir avec les contremaîtres et les démarches à entreprendre à cet effet;
- La gestion des activités du compagnon lui-même;
- La fréquence des rencontres de suivi, d'encadrement et de gestion.

2.6 Revoir les besoins en matière de locaux, équipements, outillages, appareils de télécommunication, matériel de rechange, leur disponibilité et leur état d'opération.

2.7 Autres.

OBJECTIF :

FACILITER LE SUIVI, L'ENCADREMENT ET LA GESTION DES
ACTIVITÉS D'INSTAURATION DU COMPAGNONNAGE
DANS L'ENTREPRISE ET DES ACTIVITÉS
D'APPRENTISSAGE ET DE SUPPORT AUX TRAVAILLEURS.

PHASE 3

Le suivi, l'encadrement et la gestion des activités de compagnonnage

LA FICHE DE CONTRÔLE
DES ACTIVITÉS

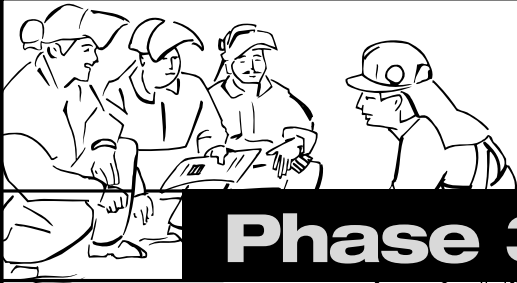
3.1

LE CANEVAS DES RENCONTRES
DE SUIVI AVEC LE COMPAGNON

3.2

SECTION 2
LE COMPAGNONNAGE :
*LES OUTILS DE SON
INSTAURATION DANS
L'ENTREPRISE*





Phase 3 : Le suivi, l'encadrement et la gestion des activités de compagnonnage

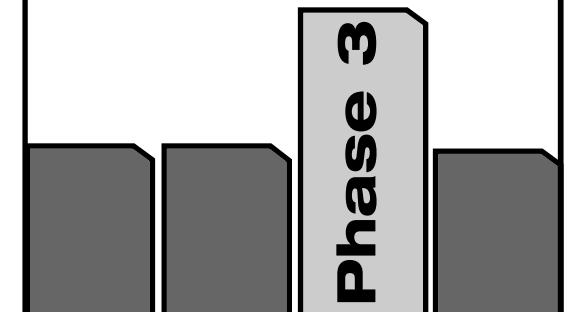
Présentation des outils

Tel qu'indiqué précédemment, les activités à encadrer et à gérer dans un projet de compagnonnage sont de deux ordres :

- A>** Le suivi, l'encadrement et la gestion des apprentissages, qui relèvent de la collaboration et de la responsabilité conjointe du compagnon et de son supérieur;
- B>** Le suivi, l'encadrement et la gestion des activités du compagnon, qui renvoient aux pratiques régulières de gestion d'entreprise et des ressources humaines.

La prise en compte de ces deux ordres de préoccupation se fait à des moments différents et par des moyens complémentaires. Soit le contrôle des activités générées par l'instauration du compagnonnage dans l'entreprise et dont le dirigeant assume le leadership, et les rencontres périodiques de suivi, d'encadrement et de gestion avec le compagnon. Deux outils ont été produits à cette fin. Il s'agit de la fiche de contrôle des activités du compagnonnage et du canevas des rencontres de suivi avec le compagnon.

*Le suivi, l'encadrement et
la gestion des activités de
compagnonnage*





3.1

La fiche de contrôle des activités d'instauration du compagnonnage

La fiche de contrôle des activités a pour objet de faciliter la planification et le contrôle, par le dirigeant, de ses propres activités d'instauration du compagnonnage dans son entreprise. Elle contient la liste des activités qu'il doit réaliser, leur référence aux outils qui en facilitent la réalisation, un endroit pour y inscrire les échéances qu'il se donne, des références aux ressources susceptibles de l'assister dans sa démarche et des points de contrôle de la réalisation de ces activités.

3.2

Le canevas des rencontres périodiques de suivi avec le compagnon

Lors de ces rencontres, le compagnon échangera avec son supérieur immédiat sur les sujets ayant trait à l'évolution des travailleurs en apprentissage, sur les difficultés que ceux-ci rencontrent s'il en est et, s'il y a lieu, sur les moyens de leur fournir une assistance particulière. D'où une première action de leur suivi et de leur encadrement.

De même, le compagnon fera rapport à son supérieur de ses propres activités, de ses rapports avec Emploi-Québec et le maître-compagnon, de la gestion de son temps, etc. Il lui exposera les facilités et les difficultés qu'il rencontre dans la conduite de ses activités et, s'il y a lieu, dans ses rapports avec ses collaborateurs internes et externes. Et, selon le cas, ensemble ils conviendront des moyens de le supporter dans son action.

Le suivi, l'encadrement et la gestion des activités de compagnonnage

Phase 3



1. ÉVALUER LA FAISABILITÉ



ACTIVITÉS		Outils	Échéances	Ressources et remarques	Amor- cées	Réali- sées
1.1	Rechercher et s'approprier l'information.			Au CLE et au CSMOAF		
1.2	Préciser le besoin pour le projet.	1.1				
1.3	Sonder la réceptivité des travailleurs et des contremaîtres concernés.					
1.4	Identifier les compagnons potentiels.					
1.5	Évaluer le nombre de travailleurs à former.					
1.6	Évaluer la faisabilité technique du projet.	1.2				
1.7	Évaluer la faisabilité financière du projet.	1.3		Avec l'aide du CLE		
1.8	Décider de son instauration.					



2. METTRE LE PROJET EN PLACE



	ACTIVITÉS	Outils	Échéances	Ressources et remarques	Amor- cées	Réali- sées
2.1	S'enquérir du support et de l'assistance disponibles.			Au CLE et au CSMOAF		
2.2	Conclure et parapher les ententes, s'il y a lieu.			Avec le CLE		
2.3	Créer le poste de compagnon :					
	‣ Définir le poste;			Voir la section 1, point 2.2		
	‣ Le faire entériner.			Par le conseil d'administration		
2.4	Recruter et sélectionner le compagnon :					
	‣ Produire les outils;			Ou utiliser ceux déjà produits		
	‣ Lancer l'appel de candidatures;	2.1.1				
	‣ Recueillir les candidatures;	2.1.2				
	‣ Interviewer les candidats;	2.1.3				
	‣ Évaluer les candidatures;	2.1.4				
	‣ Choisir le candidat.	2.1.4				
2.5	Accueillir le compagnon dans ses fonctions.	2.2.1		Les préparatifs et la rencontre		
2.6	Autoriser et faciliter sa formation.			Collaboration avec le CSMOAF		
2.7	Démarrer les activités.	2.2.2		Les préparatifs et la rencontre		



3. SUIVRE, ENCADRER ET GÉRER LES ACTIVITÉS



ACTIVITÉS		Outils	Échéances	Ressources et remarques	Amor- cées	Réali- sées
3.1	S'approprier les outils de suivi et d'encadrement	3.1 et 3.2				
3.2	Suivre et contrôler le déroulement de l'ensemble du projet	3.1				
3.3	Suivre et supporter les travailleurs dans leurs démarches d'apprentissage	3.2		Se fait à travers les rencontres avec le compagnon et les contacts personnels		
3.4	Suivre, encadrer et supporter le compagnon dans ses activités :	3.2				
	➤ Exercer un suivi de ses activités;			Préparer et tenir les rencontres		
	➤ Évaluer ses compétences;					
	➤ Planifier l'amélioration de ses compétences					



4. CLÔTURER LE PROJET ET ÉVALUER SES RÉSULTAT



ACTIVITÉS		Outils	Échéances	Ressources et remarques	Amor- cées	Réali- sées
4.1	Évaluer les retombées du projet sur la qualité et les volumes de production des travailleurs.			À l'aide des registres comptables et d'opération		
4.2	Évaluer l'expérience d'apprentissage des travailleurs.	4.1				
4.3	Évaluer, chez le compagnon, son degré d'appréciation du compagnonnage et des résultats obtenus.	4.2				
4.4	Évaluer le degré d'appréciation du compagnonnage chez les contremaîtres concernés par l'expérience.	4.3				
4.5	Faire le bilan du projet.	4.4				
4.6	Souligner les efforts de tous.					



Le canevas des rencontres périodiques de suivi avec le compagnon - Outil no 3.2

83



PHOTOCOPIER CETTE
PAGE POUR L'UTILISER
À PLUSIEURS REPRISES

1. Ouverture de la rencontre.

2. Rapport des interventions de compagnonnage pour la période :

- Le nombre de travailleurs en apprentissage rencontrés.
- L'état général de leur progression dans leurs apprentissages.
- Les difficultés rencontrées par d'aucuns, s'il en est.
- Le traitement accordé à ces difficultés par le compagnon, s'il y a lieu.
- Exposé des situations problématiques, s'il en est.
- Échange sur les causes et les solutions et, s'il y a lieu, détermination des actions à entreprendre.
- Ses rapports avec le représentant d'Emploi-Québec, s'il y a lieu.
- Ses rapports avec le maître-compagnon.
- Échange sur les interventions et les travaux à réaliser au cours de la période à venir.
- Autres :

3. Échange sur les facilités et difficultés rencontrées par le compagnon au cours de la période et, s'il y a lieu, sur leurs causes et leurs solutions :

- En rapport à la réalisation de ses tâches et à l'utilisation de son matériel de compagnonnage;
- Dans ses rapports avec les travailleurs en apprentissage;
- Dans ses rapports avec ses collaborateurs internes et externes;
- Dans la disponibilité et la qualité des équipements et outillages requis par son travail;
- Autres :

4. Échanges de nature administrative :

- La gestion du temps;
- Les dépenses liées au travail;
- Autres :

Phase 3

OBJECTIF :

ÉVALUER LES RÉSULTATS DU COMPAGNONNAGE ET
FACILITER LA DÉCISION QUANT À SA RECONDUCTION

PHASE 4

La clôture du projet et l'évaluation des résultats

LE CANEVAS D'EXPRESSION DE L'APPRENTI **4.1**

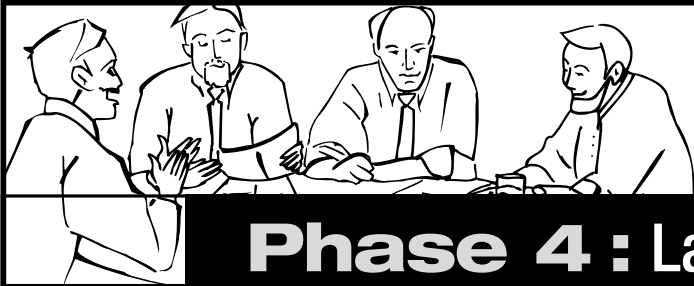
LE CANEVAS D'EXPRESSION DU COMPAGNON **4.2**

LE CANEVAS D'EXPRESSION DU CONTREMAÎTRE **4.3**

LE CANEVAS D'INTERVENTION DU DIRECTEUR **4.4**



SECTION 2
LE COMPAGNONNAGE :
*LES OUTILS DE SON
INSTAURATION DANS
L'ENTREPRISE*



Phase 4 : La clôture du projet et l'évaluation des résultats

Présentation des outils

Au-delà de l'évaluation de la qualité et des volumes de production, il est suggéré de tenir une activité sociale pour clôturer le projet de compagnonnage, en évaluer les résultats et souligner la réussite des travailleurs. Si l'entreprise a l'habitude de tenir une activité de clôture de ses activités en fin de saison, celle-ci pourrait y être jumelée. Sinon, toutes les avenues sont ouvertes : un 5 à 7, un 5 à 9, un 5 ou un 7 à ..., une soirée, un souper, jumelés à une activité sportive, etc. Selon le type d'activité retenue, son ampleur et le nombre de personnes y participant, un animateur pourrait y être désigné.

On pourrait y délivrer les certificats aux apprentis et souligner leurs efforts. Les personnes ayant participé ou collaboré au projet pourraient raconter leurs expériences et livrer leurs appréciations quant aux aspects qui les concernaient : les travailleurs ou l'un ou quelques-uns des leurs, le compagnon, le(s) contremaître(s) concerné(s) et, bien sûr, le directeur. Le maître-compagnon, le représentant du Centre local d'emploi ou toute autre personne pourraient être invitées à participer et à collaborer à cette activité. Les commentaires émis pourraient servir à juger de la pertinence du compagnonnage comme moyen de développer les compétences des travailleurs et décider de son instauration définitive.

Les outils du présent groupe constituent des canevas d'expression de l'apprenti, du compagnon, et du (des) contremaître(s) des travailleurs ayant participé à l'expérience de compagnonnage, ainsi qu'un canevas d'intervention du directeur de l'entreprise ou du supérieur immédiat du compagnon. Ces canevas ont été conçus pour faciliter leur tâche d'expression et d'intervention et doivent être remis aux personnes concernées suffisamment à l'avance pour qu'elles aient le temps de se préparer.

Il n'est pas requis que tous s'expriment sur tous les sujets du canevas qui les concernent. Ainsi, les sujets du canevas d'expression de l'apprenti pourraient être répartis entre l'ensemble des travailleurs inscrits au programme, sur la base de leurs intérêts respectifs. Le compagnon pourrait choisir les sujets qu'il juge les plus importants dans le canevas qui le concerne et il en est de même pour le(s) contremaître(s). L'intervention du directeur devrait par contre, couvrir l'ensemble sinon la majorité des sujets indiqués à son canevas d'intervention.

La clôture du projet et l'évaluation des résultats

Phase 4



Outil no 4.1 - Le canevas d'expression de l'apprenti



Les apprentis pourraient s'exprimer sur l'un ou l'autre ou sur l'ensemble des sujets suivants :

Leur démarche d'acceptation et d'intégration au projet :

- Les compétences qu'ils croyaient posséder au départ;
- Leurs réticences lorsqu'ils ont été approchés pour le projet;
- La prise de conscience des exigences de la norme;
- Leurs craintes face aux exigences de l'apprentissage;
- Leurs premières expériences.

Leurs relations avec le compagnon :

- Ses approches;
- La qualité de son assistance et de ses conseils techniques;
- Les avantages qu'ils en ont tirés :
 - Sur la qualité et les volumes de leurs productions;
 - La qualité d'entretien de leurs équipements et outillages;
 - La sécurité au travail, leurs conditions physiques et leur état de santé;
- Le degré de satisfaction qu'ils ont perçu chez leur contremaître;
- Si c'était à refaire, répéteraient-ils l'expérience et pourquoi?
- Etc.



Le canevas d'expression - Outil no 4.2 du compagnon

89



PHOTOCOPIER CETTE
PAGE POUR L'UTILISER
À PLUSIEURS REPRISES

Comme il est le principal acteur du compagnonnage dans l'entreprise, à ce stade-ci de son expérience, le compagnon peut se prononcer sur plusieurs sujets dont les principaux sont :

Un bref historique de son accession à ses nouvelles fonctions :

- Ses appréhensions en rapport à ses compétences et celles que requièrent ses nouvelles fonctions;
- Sa crainte d'être jugé par ses confrères;
- Ses premières interventions auprès des travailleurs;
- Son adaptation à ses nouvelles tâches et aux travailleurs;
- Son appréciation des relations qu'il a développées avec eux.

Sa vision du compagnonnage et des résultats de son application dans l'entreprise :

- Comment il définit le compagnonnage;
- Comment il le vit au quotidien avec les apprentis;
- Les changements qu'il a remarqués chez eux à la suite de son action en rapport :
 - à l'amélioration de la qualité des productions;
 - à l'augmentation des volumes de production;
 - à la sécurité au travail et à la condition physique des travailleurs;
 - à une meilleure qualité d'entretien de leurs équipements et outillages;
 - etc.
- Son appréciation de l'effort des travailleurs et la fierté qu'il leur porte.

Son appréciation de l'apport des différents intervenants sur le succès de ses travaux :

- La formation reçue du Comité sectoriel au début de son mandat;
- La collaboration des contremaîtres;
- L'encadrement et le support obtenus de la direction;
- L'encadrement et le support du maître-compagnon;
- La collaboration du représentant du Centre local d'emploi, s'il y a lieu;
- Si c'était à refaire, répéterait-il l'expérience et pourquoi?
- Etc.

Phase 4



- Comment il a vu venir le projet;
- La crédibilité qu'il accordait au compagnonnage;
- Ses appréhensions sur la mobilisation de ses travailleurs;
- Comment il a vu évoluer la situation;
- Son appréciation de l'effort des travailleurs et la fierté qu'il leur porte;
- Les résultats qu'il attribue au compagnonnage, au compagnon, à la direction de l'entreprise et, s'il y a lieu, à lui même;
- Etc.

[illegible]



Le canevas d'expression du directeur - Outil no 4.4

91



PHOTOCOPIER CETTE
PAGE POUR L'UTILISER
À PLUSIEURS REPRISES

Le directeur pourrait intervenir sur l'un ou l'autre ou sur l'ensemble des sujets suivants :

Les raisons qui ont incité l'entreprise à adopter le compagnonnage;

Les appréhensions de la direction sur l'efficacité et l'efficiencia de la formule;

L'évaluation de son application au plan de :

- La qualité et des volumes de production;
- Son impact sur les travailleurs;
- La santé et de la sécurité au travail;
- Les efforts consentis par les travailleurs et de la fierté que l'entreprise leur porte;
- La qualité de la collaboration avec le compagnon pour atteindre leurs buts;
- La collaboration du compagnon avec la direction et les contremaîtres;
- La collaboration des contremaîtres et des autres personnels de l'entreprise;
- Celle du maître-compagnon et des représentants du Centre local d'emploi et du Comité sectoriel;
- Etc.

La vision du compagnonnage par la direction pour le futur de l'entreprise;

L'encouragement :

- des travailleurs à s'y inscrire et à persévérer dans l'effort;
- du compagnon à continuer son beau travail;
- des contremaîtres et des autres personnels à continuer de collaborer et soutenir l'activité;

Les remerciements au maître-compagnon et aux représentants du Centre local d'emploi et du Comité sectoriel à continuer dans leur collaboration et leur soutien;

Des remerciements à tous et, s'il y a lieu, l'annonce de la reconduction du projet à la prochaine saison.

Phase 4

Bibliographie

AKTOUF, Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1992.

BALLEUX, André, *Recherche sur les besoins de formation des compagnons, pour le développement du régime d'apprentissage*. Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, Québec, avril 1997.

BÉDARD, Pascale, *Pour une intégration en emploi efficace des personnes nouvellement embauchées en Ingénierie de conception*. Guide à l'intention des entreprises. Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie électrique et électronique et Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, 1998.

BELZILE, Cathy, *Le compagnonnage, revue de littérature*, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), Québec, janvier 1999.

BOIRAL, Olivier, étudiant au programme de doctorat en administration de l'École des Hautes Études Commerciales, *De la compétence tacite des opérateurs*, dans *Métiers et management*, L'Agora, hors série, octobre 1995.

CARDOLLE, Francis, président, Les Compagnons du devoir du Tour de France, *Aimer son métier*, dans *Métiers et management*, L'Agora, hors série, octobre 1995.

CHANLAT, Alain, professeur de management à l'École des Hautes Études Commerciales, *Pourquoi réintroduire le métier au cœur de la gestion contemporaine*, dans *Métiers et management*, L'Agora, hors série, octobre 1995.

CHANLAT, Jean-François, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1990.

CLOUTIER, Robert et al., *Guide de production d'une analyse de métier ou de profession*, Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, Direction de l'intervention sectorielle et territoriale, Québec, 1993.

DE LA CHEVROTIÈRE, Sylvie, *Compagnon en travaux sylvicoles – débroussaillage*. Mise à jour du Manuel de formation, 3e édition, Québec, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), 2000.

DE LA CHEVROTIÈRE, Sylvie, *Guide de démonstration des compétences et outils d'évaluation de l'ouvrier sylvicole – débroussailleur*, *Travaux sylvicoles – Débroussaillage*, *Complément au carnet d'apprentissage du Régime de qualification*, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), Québec, juin 2001.

DE LA CHEVROTIÈRE, Sylvie, *Carnet de compétences du compagnon*, *Travaux sylvicoles – débroussaillage*, *Mise à niveau technique*, *Suivi de formation*. Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), juin 2001.

DE LA CHEVROTIÈRE, Sylvie, *Programmes de formation en entreprise : Régime de qualification travaux sylvicoles – débroussaillage et Santé et Sécurité du travail en forêt – débroussaillage manuel, rôles et responsabilités*, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), Québec, juillet 2002.

DEL DEGAN, MASSÉ et Ass., en collaboration avec Les associés de recherche Ékos Inc., *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier au Québec*, pour le compte du Comité directeur de l'étude : la Conférence des coopératives forestières du Québec (CCFQ), le Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec (RESAM), la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), Québec, juin 1996.

DUFRESNE, Jacques, directeur de la revue L'Agora et président de Agora Recherches et Communications, *Le braconnage dans le métier des autres*, dans *Métiers et management*, L'Agora, hors série, octobre 1995.

ÉDIGHOFFER, Jean-René, *Précis de gestion d'entreprise*, Paris, Édition Nathan, 1996.

FOURNIER, Denis et DE LA CHEVROTIÈRE, Sylvie, *Reconnaissance professionnelle des travailleurs forestiers, ouvrier sylvicole-débroussailleur, norme de compétences professionnelles, rapport de validation*. Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), Québec, 2001.

FOURNIER, Denis et BAILLARGEON, Guy, *Soudeur – monteur/soudeuse – monteuse, analyse de métier*, Formation Novaré inc. pour le compte de la Société québécoise de la main-d'œuvre, Québec, 1995.

FUENZALIDA VOLLMAR, Fernando, professeur d'anthropologie et spécialiste des changements sociaux, Lima, Pérou, *Métier et société*, dans *Métiers et management*, L'Agora, hors série, octobre 1995.

INCHAUSPÉ, Paul, *Vers une politique de formation continue, rapport final présenté à M. François Legault, ministre de l'Éducation*, Montréal, juillet, 1999.

LAVIGUEUR, Richard, anthropologue et consultant, *Ma machine bien-aimée*, dans *Métiers et management*, L'Agora, hors série, octobre 1995.

LEFEBVRE, Élise, *Le compagnonnage dans les entreprises de l'aménagement forestier, mémoire de fin d'études*, Université Laval, Québec, 2001.

PÉRÈS, Vincent, étudiant au programme de doctorat en administration de l'École des Hautes Études Commerciales, *Le professionnel & l'artisan, une rupture essentielle, une complémentarité nécessaire ou une indifférence dangereuse?* Dans *Métiers et management*, L'Agora, hors série, octobre 1995.

POISSON, Yves, *La recherche qualitative en éducation*, Sillery, Les Presses de l'Université du Québec, 1991.

RODRIGUE, Patrick, *La Forêt, c'est mon métier*, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), Québec.

PITCHER, Patricia, professeur de management, École des Hautes Études commerciales, *Si vous avez le moindre doute... choisissez un artisan*, dans *Métiers et management*, L'Agora, hors série, octobre 1995.

SAGE, Renée et BRISSON, Dominique, *Agir sur... les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises*, Paris, Éditions Liaisons, 2001.

COMITÉ INTERMINISTÉRIEL DES MINISTÈRES DES RESSOURCES NATURELLES, DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE, DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE, DE L'ÉDUCATION ET DES RÉGIONS, *Développement de la main-d'œuvre en aménagement forestier, Rapport du comité interministériel*, Québec, mai 2001.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN AMÉNAGEMENT FORESTIER (CSMOAF), *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier au Québec. Faits saillants, mise à jour partielle*, Québec, février 2000.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN AMÉNAGEMENT FORESTIER (CSMOAF), *Compagnon en abattage manuel*. Mise à jour du manuel de formation, 2^e édition, Québec, mars 2005.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN AMÉNAGEMENT FORESTIER (CSMOAF), *Compagnon en travaux sylvicoles - débroussaillage*. Mise à jour du manuel de formation, 6^e édition, Québec, mars 2005.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN AMÉNAGEMENT FORESTIER (CSMOAF), *Plan d'orientation stratégique 2001 – 2004*, Québec, mai 2001.

EMPLOI-QUÉBEC, Direction du développement des compétences en milieu de travail, et Commission des partenaires du marché du travail, *Programme d'apprentissage en milieu de travail, Guide à l'intention des comités sectoriels de main-d'œuvre*, avril 2002.

EMPLOI-QUEBEC, Direction du développement des compétences en milieu de travail, *Régime de qualification, Travaux sylvicoles-débroussaillage*, Carnet d'apprentissage, mai 2001.

EMPLOI-QUEBEC, Direction du développement des compétences en milieu de travail, *Régime de qualification, Travaux sylvicoles - débroussaillage, Guide à l'intention du compagnon ou de la compagne d'apprentissage*, mai 2001.

ENCARTA Encyclopédie, *Compagnonnage*, <http://www.cfa.fr/texte-lois/compagnonnage.htm>, Microsoft, 1999.

YAHOO Encyclopédie, *Histoire du compagnonnage, Les règles du compagnonnage et Le compagnonnage aujourd'hui*. http://fr.encyclopedia.yahoo.com/articles/sy/sy_172_p0.html.

Liste des participants à l'enquête conduite dans le cadre de la production du présent guide

➤ LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES ET LES COMPAGNONS

➤ Du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie :

Monsieur Francis Albert, dg
Monsieur René Bérubé, compagnon

Corporation agroforestière Transcontinentale inc.
340, Chemin principal,
Saint-Elzéar (Québec) G0L 2W0

Monsieur Gérald Landry, dg

Groupe forestier de Kamouraska
605, rue Principale, C. P. 185
Saint-Alexandre (Québec) G4W 1B1

Monsieur Richard Côté, dg
Monsieur Michael Gallant, compagnon

Francofor inc.
171, boulevard Perron Est
New-Richmond (Québec) G0C 2B0

Monsieur Roch Mercier, pdg

Aménagement forestier LePro inc.
469, Route 132
New-Richmond (Québec) G0C 2B0

Monsieur Stéphane Cousin, président
Monsieur Denis Grenier, compagnon

Association coopérative forestière de St-Elzéar
215, route de l'Église, C.P. 69
Saint-Elzéar (Québec) G0C 2W0

Monsieur Alain Lévesque, dg

Coopérative d'aménagement forestier Baie-des-Chaleurs
626, boulevard Perron Est,
Maria (Québec) G0C 1Y0

➤ **Du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord :**

Monsieur Éric Simard, dir. adm.
Monsieur Nelson Ouellet, compagnon

Coopérative forestière Ferland-Boileau
445, Route 381, C. P. 69
Ferland-Boileau (Québec) G0V 1H0

Monsieur Benoît Boily, dg

Société sylvicole Chambord Ltée
5, rue des Sources, C. P. 279
Chambord (Québec) G0W 2G0

Monsieur Sylvain Lalancette, dg
Monsieur Jean-Guy Galarneau, compagnon

Société sylvicole Mistassini
245, rue De Quen,
Dolbeau-Mistassini (Québec) G8L 5M3

Monsieur Vital Tremblay, pdg

Sylviculture Tramfor inc.
1075, boulevard de la Grande Baie Sud
La Baie (Québec) G7B 1C7

Monsieur Denis Bouliane, dg

Coopérative forestière La Nord-Côtière
131, Route 138, C. P. 39
Les Bergeronnes (Québec) G0T 1G0

Monsieur Marc Poissonnet, dg

Groupeement agroforestier et touristique de la Haute Côte-Nord
58, rue Marcellin Ouest
Les Escoumins (Québec) G0T 1K0

Monsieur Donald Gagnon, pdg
Monsieur André Tremblay, compagnon

Gestion DDG inc.
21, route Maritime
Forestville (Québec) G0T 1E0

➤ **De l'Abitibi-Témiscamingue, de l'Outaouais et des Hautes-Laurentides :**

Monsieur Denis Flamand , pdg	Association coopérative forestière d'Abitibi-Est 191, 5e Rue Ouest Senneterre (Québec) J0Y 2M0
Monsieur Jean Goyard , dg	Coopérative d'aménagement forestier Kinojévis-Abijévis 152, avenue Murdoch, bureau 06 Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5C6
Monsieur Daniel Morin , président Monsieur Sylvain Gagnon , compagnon	Coopérative forestière des Hautes-Laurentides 395, boulevard des Ruisseaux Des Ruisseaux (Québec) J9L 3G6
Monsieur Martin Boucher , dg	Groupement forestier du Pontiac 195, rue Principale Mansfield (Québec) J0X 1V0
Monsieur André Riopel , dg	Société sylvicole Haute-Gatineau 145, Route 105 Messines (Québec) J0X 2J0
Madame Josée Langevin , drh Monsieur Yves Labonté , compagnon	La forêt de demain 162, rue de l'Énergie, C. P. 275 Amos (Québec) J9T 3A7

➤ **De la Capitale nationale, de Chaudière-Appalaches, de l'Estrie, du Centre du Québec, de la Mauricie et de Lanaudière :**

Monsieur Pierre Bellavance, dg

Groupeement forestier coopératif Saint-François
345, Parc Industriel
Windsor (Québec) J1S 3A7

Monsieur Nicolas Meagher, dg

Aménagement forestier et agricole des Sommets
769, Route 141, R. R. 6
Coaticook (Québec) J1A 2S5

Monsieur Robert Proteau, pdg

Aménagement forestier et agricole des Appalaches inc.
112, route 357 Sud, C. P. 1093
La Patrie (Québec) J0B 1Y0

➤ **LES MAÎTRES-COMPAGNONS**

Monsieur Paul Cyr

Formateur accrédité et maître-compagnon

Service de formation Paul Cyr

131, 1^e Rue, C. P. 2028
New-Richmond (Québec) G0C 2B0

Monsieur Daniel Baker

Formateur accrédité et maître-compagnon

384, Route 265
Villeroy (Québec) G0S 3K0

Monsieur Adrien Michaud

Formateur accrédité de maître-compagnon

912 Rang 8&9 N
Packington, QC G0L1Z0

➤ LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

Monsieur Stéphane McLean

Représentant national

Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (FTQ)

2189, rue Saint-Dominique
Saguenay (Québec) G7X 6M6

Monsieur Yves Gobeil,

Conseiller syndical

Fédération des travailleurs et des travailleuses du papier et de la forêt – CSN

73, rue Athur-Hamel
Chicoutimi (Québec) G7H 6R2

Monsieur Johnny Simard,

Ouvrier sylvicole et porte-parole syndical

Syndicat national de la sylviculture – CSN

73, rue Arthur-Hamel
Chicoutimi (Québec) G7H 6R2

➤ LES REPRÉSENTANTS D'EMPLOI-QUÉBEC

Madame Lyse Roberge, conseillère

Direction du développement des compétences en milieu de travail

Tour de la Place Victoria, 27e étage
800, rue du Square Victoria
Montréal (Québec) H4Z 1B7

Madame Éliane Godbout, conseillère

Centre local d'emploi de Mont-Laurier

55, rue Hébert
Mont-Laurier (Québec) J9L 2X4

Monsieur Michel Lavallée, conseiller

Direction régionale Saguenay-Lac-Saint-Jean

210, rue des Oblats
Chicoutimi (Québec) G7J2B1

Monsieur Michel Rousseau, conseiller

Direction régionale Bas-Saint-Laurent

350, boulevard Arthur-Buies Ouest
Rimouski (Québec) G5L 5C7

Monsieur Guy Perron, conseiller

Direction régionale Abitibi-Témiscamingue

180, boulevard Rideau, bureau 01
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 1N9



csmoaf

*Le travailleur,
notre matière première*

965, rue Newton, bureau 254, Québec (Québec) G1P 4M4

Téléphone : 418.864.7126

Télécopieur : 418.864.7136

Sans frais : 1.877.864.7126

Courriel : dg@csmoaf.com

WWW.CSMOAF.COM

« Être compagnon ce n'est pas simplement être un bon ouvrier, c'est rechercher l'excellence.

C'est posséder un savoir-faire particulier, c'est avoir reçu une formation différente, plus complète, à la fois technique, philosophique et humaine. »

Fédération Compagnonnique des Métiers du Bâtiment

