

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

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

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

Mars 2007

## TABLE DES MATIÈRES

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

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

|   |     |
|---|-----|
| CHAPITRE VI - SYNTHÈSE GLOBALE .....                      | 143 |
| CHAPITRE VII - DÉFIS ET RECOMMANDATIONS .....             | 154 |
| ANNEXE - EXEMPLES DE VERBATIMS ISSUS DES ENTRETIENS ..... | 162 |
| BIBLIOGRAPHIE .....                                       | 169 |

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

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

Dans un premier temps, l'étude a consisté à comprendre comment se déroulait la transmission dans un contexte de production. Des séquences filmées ont permis de mettre en lumière comment, concrètement, les travailleurs expérimentés<sup>1</sup> s'y prennent pour transmettre leur savoir à des travailleurs moins expérimentés<sup>2</sup>.

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

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

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

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

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

---

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

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

# **Chapitre I**

## **La recherche**

## **1.1/ PRÉSENTATION DE L'INTERVENTION**

Dans le présent rapport, après un bref rappel du projet et une présentation des entreprises nous vous présentons les résultats concernant les cinq entreprises.

### **1.1.1/ RAPPEL SUR LE PROJET DE RECHERCHE**

#### ***a/ Contexte de la recherche***

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

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

#### ***b/ Mandat de la recherche***

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

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

### ***Des défis de différents ordres***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'objectif se résume à :

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

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

## **1.1.2/ LA RECHERCHE ET L'ENTREPRISE**

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

### ***a/ Le déroulé de la recherche***

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

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

Cette démarche poursuivait les objectifs suivants :

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

#### ***Étape 2 : collecte des données***

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

#### ***Étape 3 : analyse des données***

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

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

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

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

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

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

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

#### ***Étape 4 : Présentation des résultats***

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













































































































































































































































































































































