

Formateurs internes à l'entreprise : perspective internationale, caractéristiques, modalités, stratégies, facteurs et retombées pour les employés et les employeurs au Québec

Rapport de recherche
Projet 8650-13531

Principaux constats

Michel Lejeune
Normand Poulet
Amélie Bernier (sous la direction de)
Groupe de recherche Transpol
TELUQ | Université du Québec



Résumé

La présente recherche avait pour objectif de documenter la problématique des formateurs qui exercent dans les PME de l'agrégat sectoriel *manu-mines* et du secteur des services, au Québec. Nous avons privilégié une approche méthodologique mixte (quantitative / qualitative). Les données proviennent d'un sondage réalisé dans 442 entreprises et de 12 études de cas. Nous souhaitons approfondir la question du formateur en considérant les caractéristiques de l'entreprise dans laquelle il exerce, dont notamment sa région, son type de personnel, sa diversité culturelle, son climat de travail, ses politiques en matière de formation et les relations de travail. Nous avons également exploré les conditions d'émergence de la formation en milieu de travail, les pratiques et les compétences du formateur.

Principaux constats

- i. Les dirigeants d'entreprises recourent à des formateurs internes pour combler des écarts de compétence entraînés par des changements technologiques ou organisationnels. Ils le font aussi dans l'optique du transfert des compétences et du développement continu des employés.
- ii. Le choix du formateur reste un droit de gérance dont l'application s'appuie sur la crédibilité de l'employé pressenti par ses pairs ou par ses supérieurs hiérarchiques immédiats.
- iii. On s'attend du formateur qu'il soit un bon communicateur et un expert du métier. Il est par-dessus tout très patient avec les apprentis. C'est un employé qui valorise l'équité et la justice en milieu de travail. Il inspire la confiance. Le critère d'ancienneté vient toujours après celui du potentiel et des savoir-faire pratiques du formateur. On souhaite éviter qu'un employé n'ayant pas les qualités d'un bon formateur obtienne quand même un poste de formateur sur la base de son ancienneté.
- iv. Dans certains cas où le travail comporte un danger pour la sécurité du personnel, le poste de formateur est sous l'égide de représentants ou de militants syndicaux. La maîtrise minimale et sécuritaire de la compétence apparaît ici comme une norme de groupe, régulant ce que l'apprenti doit faire ou ne pas faire pour être accepté par l'équipe.
- v. Dans la plupart des entreprises étudiées, le formateur est considéré comme un «conseiller» en matière de compétence. Il intervient lors de l'intégration de nouveaux employés dans leurs nouveaux postes de travail. Il accompagne également les apprentis après la formation et peut même intervenir en matière de transfert des apprentissages.

- vi. La plus grande difficulté que rencontrent les formateurs internes est que la plupart d'entre eux ne sont pas officiellement reconnus. Ils exercent en formation dans la précarité. Cette difficulté engendre chez les formateurs un important malaise par rapport à leur engagement dans la formation en milieu de travail.
- vii. L'évaluation du transfert des apprentissages se fait généralement par le formateur en observant l'apprenti en situation réelle ou reconstituée. Il pourrait s'agir aussi d'une entrevue menée par la direction auprès du formateur ou de l'apprenti. L'évaluation du transfert des apprentissages se fait aussi de manière informelle, de l'initiative du formateur, pour s'assurer que l'équipe de travail n'ait pas à reprendre le travail de l'apprenti.
- viii. Un cinquième des conventions collectives comprennent au moins un article ou une clause spécifique au formateur interne. Quelques-unes seulement renvoient au compagnonnage dans le cadre de la Commission des partenaires du marché du travail. Les articles les plus significatifs portent sur les changements technologiques. On y traite de l'importance de l'entraînement, du recyclage et de la formation des employés touchés par le changement technologique, en lien avec le formateur interne.
- ix. L'absence d'articles au sujet du formateur dans les conventions collectives ne veut pas forcément dire qu'il n'y a pas de formateurs au sein de l'entreprise. Ceci confirme plutôt ce que nous avons observé dans la documentation européenne : les formateurs dans les PME sont peu reconnus (Cedefop, 2013).
- x. Parmi les obstacles rencontrés par le formateur, on relève une tension persistante entre les exigences de production soutenues par les superviseurs et la nécessité de libérer des opérations des apprentis et le formateur lui-même. La production a préséance sur la liberté du formateur d'intervenir en formation au moment où il l'entend. En contrepartie, c'est le superviseur immédiat qui joue un rôle déterminant en ce qui a trait à l'encadrement du formateur. C'est lui qui au besoin conseille le formateur, lui fournit des ressources matérielles et du temps.

En conclusion

Le formateur est perçu par les dirigeants comme un messenger des valeurs de l'entreprise, assurant la pérennité de l'expertise au sein de l'entreprise. Il est reconnu par ses pairs lorsqu'il sait transmettre les manières de faire, souvent sous le regard attentif des employés anciens et expérimentés. Il protège le caractère artisanal du métier. Il s'en fait un devoir. Le formateur apparaît alors comme un vecteur potentiel de la cohésion de l'équipe de travail, un défenseur des pratiques admises par le milieu, ce qui lui vaut le qualificatif de «*gardien du métier*».