

---

L'accompagnement de formation individualisé  
en milieu de travail :  
rôle, stratégies et compétences  
de formateurs et de formatrices internes

---

Synthèse - Rapport de recherche  
Projet no 2658-13521

Brigitte Voyer  
Sylvie Ouellet  
Anna Maria Zaidman

Université du Québec à Montréal (UQAM)  
30 août 2016

## ÉQUIPE DE RECHERCHE

Brigitte Voyer, chercheuse principale  
Sylvie Ouellet, co-chercheuse  
Anna Maria Zaidman, assistante de recherche

### *Responsable de la rédaction*

Brigitte Voyer

### *Collecte et analyse des données*

Brigitte Voyer  
Sylvie Ouellet  
Anna Maria Zaidman

### *Collaboratrices à la collecte de données documentaires et à la recension des écrits*

Aïcha Ait Lhadj Lahcen, assistante de recherche  
Marie-Laure Togne, assistante de recherche

### *Collaboratrices à la mise en forme*

Marie-Pier Gagnon-Claveau, assistante de recherche  
Sandra Milena Pinzon, assistante de recherche

### *Collaboratrice au secrétariat*

Marie-Ève Depelteau  
Huguette Limoges  
Liliana Burjuam

Cette recherche a été financée dans le cadre du Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO).  
Projet no 2658-13521.

Cette recherche a été réalisée à la suite d'un appel de proposition spécifique lancé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) dans le cadre du Programme de subvention de recherche appliquée (PSRA) portant sur le thème des formatrices et formateurs internes en entreprise. La recherche traite de l'accompagnement de formation individualisé, une pratique ancienne de développement des compétences qui a considérablement gagné en popularité au cours des dernières décennies et qui prend, aujourd'hui, différentes formes, comme le mentorat, le coaching, le parrainage et le compagnonnage.

## **PROBLÉMATIQUE**

Dans les milieux de travail, ce type d'accompagnement vise le développement du savoir qui s'opère à travers la communication interpersonnelle, d'une personne d'expérience avec une personne moins expérimentée et par la centration sur l'expérience concrète de travail ou en référence à une situation réelle. Si l'accompagnement individualisé offre des avantages, notamment le contact direct avec la situation de travail, cette approche repose sur des processus de formation d'une grande complexité, ce qui pose des défis importants pour les formateurs. Les défis sont particulièrement imposants pour les formateurs internes puisqu'on leur confie la responsabilité de former leurs pairs, alors que, malgré leur bonne connaissance de leur métier ou de leur profession, ils ne sont généralement pas des spécialistes de la transmission du savoir. En outre, la formation par accompagnement individualisé pose des exigences sur le plan de la relation à l'autre, compte tenu de la proximité apprenant-formateur ainsi que du caractère bidirectionnel de la communication. Dans le cadre d'une organisation de travail, les exigences sur le plan relationnel sont particulières compte tenu des impératifs liés à la qualité du travail, à la productivité et aux relations de travail.

## **OBJECTIF**

La présente recherche a pour objectif de décrire des expériences de formateurs internes qui pratiquent la formation sous le mode de l'accompagnement individualisé, en exposant leur rôle, leurs stratégies de formation et en mettant en relief les difficultés, contraintes et succès rencontrés dans leur expérience.

## **CADRE D'ANALYSE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Des expériences d'accompagnement de formation individualisé ont été étudiées du point de vue du formateur-accompagnateur à l'aide d'un cadre d'analyse multidisciplinaire structuré autour de sept dimensions : a) le profil individuel du formateur, c'est-à-dire son parcours académique et professionnel ainsi que le rôle et le mandat confiés ; b) les caractéristiques de l'apprenant et d'autres apprenants déjà formés antérieurement ; c) l'activité de travail vue à la fois comme objet et comme processus d'apprentissage ; d) les compétences du formateur-accompagnateur mobilisées à travers des actions, des stratégies et l'utilisation de moyens et d'outils ; e) les caractéristiques de la relation et de la communication ; f) les conditions organisationnelles et sectorielles.

Cette recherche qualitative a été réalisée à partir d'études de cas de neuf formateurs-accompagnateurs internes, c'est-à-dire des employés œuvrant pour une organisation de travail à qui l'on a déjà confié la responsabilité de transmettre leur savoir professionnel à un autre employé. Ainsi, neuf personnes, de fonctions professionnelles diverses ont fait le récit de leur parcours d'emploi et ont raconté leur expérience. Ces personnes ont été sélectionnées selon deux catégories de critères. La première catégorie de critères individuels était liée, non seulement aux aspects sociodémographiques (âge, sexe, etc.) et professionnels (occupation, situation syndicale, etc.), mais également à l'expérience des formateurs-accompagnateurs qui devaient avoir obtenu un mandat formel de formation individualisée; avoir déjà réalisé au moins trois mandats pour le compte de la même organisation ; avoir réalisé le dernier mandat depuis moins d'un an ; avoir réalisé un projet dans le cadre d'un programme ou non et enfin ; détenir ou non un titre associé au mandat de formation. La seconde catégorie de critères concernait les aspects organisationnels et sectoriels et visait l'obtention d'une diversité de cas (diversité de la taille de l'organisation, du secteur d'activités, etc.).

Ainsi, les neuf participants à cette étude travaillaient dans les secteurs suivants : services (3) fabrication manufacturière (3), commerce de détail (1), communautaire (1) et éducatif (1). Plus spécifiquement, ils sont issus des sous-secteurs suivants : télécommunications, finances,

aéronautique, horticulture, textile, organisme communautaire de défense des droits, produits pharmaceutiques et enseignement en formation professionnelle.

Pour documenter et étudier chaque cas en profondeur, la collecte des données portait sur les caractéristiques de l'organisation de travail, le secteur d'activités économiques et l'expérience individuelle de chacun des formateurs-accompagnateurs. Pour chaque cas, les données ont été recueillies, dans un premier temps, auprès d'un représentant de la direction de l'organisation participante, par l'entremise de questionnaires et d'entretiens téléphoniques et, dans un deuxième temps, auprès des formateurs-accompagnateurs, qui ont rempli deux questionnaires et participé à des entretiens individuels en personne dans le but de saisir leur parcours professionnel et leur pratique d'accompagnement.

## **PRINCIPAUX RÉSULTATS**

Le rapport de recherche présente les résultats en deux parties. Une première partie (p. 29 à 97) fournit neuf récits d'expérience, présentés de manière synthétique, sous une forme narrative. Chaque formateur décrit, avec des illustrations concrètes, son parcours d'emploi, le mandat qui lui a été confié, la compréhension de son rôle, les ressources mises à sa disponibilité et sa manière de pratiquer l'accompagnement ainsi que ses principales. En plus de montrer les principales phases de leur démarche, chaque récit expose également une situation typique d'accompagnement avec une description détaillée de la relation apprenant-formateur.

Dans une deuxième partie (p. 97 à 116), à la suite de la comparaison des cas, plusieurs caractéristiques communes et différentes sont dégagées.

Tout d'abord, les formateurs-accompagnateurs sont des personnes d'expérience qui ont une connaissance approfondie du contenu de leur travail. La plupart d'entre eux ont une trajectoire d'emploi caractérisée par le succès professionnel. Ces personnes ont été choisies et désignées par leur organisation de travail pour accompagner leurs pairs principalement pour des motifs professionnels (expérience en formation, maîtrise de la tâche, connaissance de l'environnement), mais également pour des qualités d'ordre personnel, telles que l'écoute et l'empathie.

Il apparaît aussi que la pratique des formateurs internes en milieu de travail est orientée essentiellement vers le développement des compétences des pairs et l'intégration ou le maintien en emploi : sauf dans un cas, elle ne vise pas le développement professionnel à long terme ou le développement personnel.

L'étude révèle également que le rôle de formateur-accompagnateur est souvent désigné par le terme « coaching » qui profite actuellement d'une grande popularité dans plusieurs milieux de travail même si d'autres termes sont employés pour nommer la pratique d'accompagnement, tels que compagnonnage, parrainage, mentorat. Puisqu'il n'y pas d'uniformité dans l'utilisation du vocabulaire employé pour désigner le rôle d'accompagnateur, il demeure difficile de distinguer des pratiques particulières d'accompagnement de formation et de les associer précisément à l'une ou l'autre des appellations comme le coaching, le mentorat, le compagnonnage, etc.

Par ailleurs, il y a une grande diversité dans l'approche générale d'accompagnement de formation individualisé privilégiée par chacun des neuf participants. Toutefois, il y a beaucoup de ressemblance dans les pratiques d'évaluation : ceci laisse penser qu'il y a une tendance à l'uniformisation de cette pratique. La diversité des approches est si importante qu'elle permet difficilement de dresser des portraits typiques d'accompagnateurs-formateurs internes.

Un autre constat concerne le fait que les formateurs-accompagnateurs ne sont pas laissés à eux-mêmes pour effectuer leur mandat : la plupart d'entre eux bénéficient d'un soutien important pour les aider à accomplir leur rôle d'accompagnement. Ce soutien est assuré principalement par le personnel de l'unité de formation ou du département des ressources humaines de l'organisation de travail ainsi que par les comités sectoriels de main-d'œuvre. En plus d'offrir de la formation, ces organisations conçoivent du matériel et des outils d'accompagnement. Dans certains cas, la contribution syndicale transparait également par les conditions et les règles de la convention collective qui balisent le rôle d'accompagnateur. Les ressources aident à structurer la pratique d'accompagnement. Elles semblent également contribuer à valoriser leur rôle.

En outre, à l'exception des personnes ayant suivi une formation universitaire spécialisée, peu de formateurs-accompagnateurs ont recours à des ressources externes pour les aider à développer

leur rôle d'accompagnateur, par exemple à des associations de coaches ou à des regroupements de formateurs. Ceux-ci ne profitent donc pas de toutes les ressources mises à leur disposition dans l'environnement externe et qui pourraient potentiellement profiter à la reconnaissance sociale et professionnelle de leur rôle.

L'étude indique ensuite que les formateurs-accompagnateurs pratiquent rarement de manière isolée. La présence de plusieurs autres acteurs révèle l'importance de la dynamique collective dans le travail du formateur-accompagnateur. Des acteurs externes (ex. : comités sectoriels de main-d'oeuvre) et des acteurs internes (ex. : collègues, supérieurs hiérarchiques/superviseurs, contrôleurs de la qualité) participent donc au processus de formation, soit directement ou indirectement. La présence d'autrui peut marquer de manière significative la relation d'accompagnement et participer intrinsèquement au développement de l'apprentissage. En particulier, la présence et l'intervention des collègues de travail ainsi que celle des clients et des usagers durant l'accompagnement de formation sont typiques de cette approche en contexte professionnel. Puisque l'accompagnement de formation en milieu de travail est basé sur le recours à des situations réelles et authentiques de travail, ceci rend possible leur contribution. Très souvent, les formateurs-accompagnateurs l'utilisent de manière fructueuse pour assurer le transfert de leur savoir. Mais, la participation d'autrui est parfois considérée comme étant contraignante : la tendance des responsables de production à réduire la durée de la formation est l'un des principaux irritants.

Enfin, l'étude montre aussi que les formateurs-accompagnateurs font appel à diverses compétences pour former leurs pairs. En plus d'utiliser des outils et des guides, ils ont recours à de nombreuses stratégies de formation pour accompagner leurs pairs. Les récits montrent également l'importance des activités de planification dans plusieurs situations d'accompagnement ainsi que l'investissement très courant des formateurs-accompagnateurs dans le processus d'évaluation. La plupart des personnes ont un répertoire très vaste de stratégies : celles-ci semblent savoir les adapter à leur contexte organisationnel, à l'activité de travail et aux caractéristiques de l'apprenant. Mais des formateurs-accompagnateurs auraient intérêt à ajuster leurs actions et stratégies d'accompagnement. À la suite de ces constatations, il est apparu que parmi l'ensemble des compétences décrites, ce sont la compétence relationnelle, la compétence

de symbolisation et la compétence éthique qui mériteraient d’être mieux maîtrisées pour assurer un accompagnement de formation individualisé de plus grande qualité.

## **LIMITE DE LA RECHERCHE ET CONCLUSION**

Puisque cette étude s’est intéressée à quelques cas seulement de situations d’accompagnement et qu’elle l’a fait uniquement sous l’angle de récits analysés à partir du point de vue de formateurs-accompagnateurs et de leur perception subjective, il n’est pas possible de tirer de conclusions précises, ni de généraliser les observations faites à d’autres situations. Toutefois, des situations décrites dans cette étude indiquent que plusieurs formateurs-accompagnateurs en milieu de travail profitent positivement de ressources de formation offertes par leur employeur et par les comités sectoriels de main-d’œuvre – formation préparatoire, méthodes, outils et procédures d’évaluation – et cherchent à développer les compétences en considérant les caractéristiques des apprenants et les situations de travail. De plus, on retient que, malgré son caractère individualisé, l’accompagnement de formation ne peut être saisi uniquement par la prise en compte de la relation formateur-apprenant. L’environnement organisationnel et sectoriel participe à la dynamique collective, ce qui influence significativement l’accompagnement. L’action du formateur-accompagnateur interne se déploie dans la complexité, ce qui demande la maîtrise de plusieurs compétences.

La recherche dégage plusieurs pistes de réflexions et d’intervention destinées aux catégories d’acteurs suivantes : les organisations gouvernementales, les organisations de travail, le personnel de formation des comités sectoriels de main-d’œuvre, de centrales syndicales et d’organismes de formation ainsi que les formateurs-accompagnateurs.

## **PISTE D’ACTIONS**

### ***Pistes pour les organisations gouvernementales***

- ✚ Assurer une plus grande visibilité du *Règlement sur la déontologie des formateurs et des organismes formateurs* qui énonce des principes pertinents pour la pratique de l’accompagnement de formation individualisé de façon à rejoindre les publics concernés dans divers milieux.



- ✚ Actualiser certaines orientations du Règlement de manière à ce qu'il interpelle plus directement les interventions de formation propres à l'accompagnement individualisé, telles que le coaching, le mentorat et le compagnonnage qui gagnent en popularité.
- ✚ Promouvoir, la formation initiale et continue des formateurs en milieu de travail, ce qui comprend les formateurs-accompagnateurs qui pratiquent sous diverses appellations, au sein des politiques gouvernementales.

### ***Pistes pour les organisations de travail***

- ✚ Encourager davantage la participation des accompagnateurs-formateurs aux activités de planification et de conception du matériel. Leur participation dans les premières étapes du projet pourrait assurer une meilleure appropriation de la démarche d'accompagnement et l'enrichir.
- ✚ Éviter de surcharger les FA en leur assignant la responsabilité d'accompagner plus d'un collègue en même temps ou en leur offrant une longue série de mandats d'accompagnement dans une courte période.
- ✚ Valoriser les activités et les moyens qui peuvent permettre aux FA de se développer professionnellement dans leur rôle d'accompagnateur (ex. : permettre l'adhésion à un réseau de formateurs, encourager les communautés de pratique).
- ✚ Sensibiliser les personnes responsables de la production, et les autres responsables de services à l'interne, de l'importance de respecter la durée des projets d'accompagnement et ainsi éviter de placer les formateurs-accompagnateurs en position de négociation.
- ✚ Prévoir du temps, pour chacun des projets d'accompagnement, avec des moments qui seront consacrés au suivi pour accentuer le transfert de compétences.

### ***Pistes pour le personnel de formation des comités sectoriels de main-d'œuvre, de centrales syndicales et d'organismes de formation***

- ✚ Poursuivre l'offre de formation portant sur les différentes formes d'accompagnement individualisé – coaching, mentorat, compagnonnage, etc. – mais en augmentant la durée afin que les publics visés puissent approfondir leurs connaissances.
- ✚ Éviter l'uniformisation des approches d'accompagnement de formation individualisé en présentant aux organisations de travail une plus grande diversité. Les organisations de travail devraient alors profiter d'approches et d'outils plus adaptés à leur culture organisationnelle et aux conditions de travail et de pratique.
- ✚ Pour compléter l'offre de formations courtes, développer une offre de formation spécialement destinée aux formateurs-accompagnateurs les plus expérimentés qui

permettra les échanges d'expertise et la réflexion (ex. : séminaires, groupes de discussion et groupes de codéveloppement).

- ✚ Clarifier les orientations en matière d'évaluation des compétences au sein de l'organisation afin que le personnel le plus concerné puisse bien distinguer les actions de suivi des apprentissages et les actions d'évaluation de la performance.
- ✚ Promouvoir et encourager les directions d'organisations de travail à adopter des mesures de reconnaissance professionnelle du rôle de formateur-accompagnateur interne, telles que la libération du temps de travail, le paiement du temps supplémentaire, la compensation monétaire, l'encouragement au perfectionnement professionnel et le remboursement des frais d'adhésion à des associations de coach ou de mentors.

### ***Pistes pour les formateurs-accompagnateurs***

- ✚ Permettre aux apprenants d'exprimer leurs préférences à l'égard des modes d'apprentissage qu'ils privilégient sans ignorer non plus leur expérience professionnelle passée. En tenant compte de leurs préférences, il sera davantage possible d'adapter la mise en œuvre de l'activité, ce qui pourrait favoriser l'apprentissage.
- ✚ Prendre soin d'exposer son rôle de formateur-accompagnateur dès le début du projet. Dans le cas de rôles professionnels multiples ou de différences statutaires avec l'apprenant, préciser les limites du rôle de formateur-accompagnateur.
- ✚ Dans une perspective de développement professionnel, initier et entretenir une réflexion portant sur le rôle de formateur-accompagnateur ainsi que sur le sens et la portée de ses interventions auprès de l'apprenant.
- ✚ Éviter de se sentir soi-même évalué lorsque l'apprenant ne maîtrise pas bien les compétences visées par le projet d'accompagnement. Même s'il est requis de poser un regard critique sur ses interventions d'accompagnement, il ne faut pas s'attribuer automatiquement la cause d'un échec ou de la non-performance d'un apprenant.