

## Résumé

«La formation qualifiante et transférable en milieu de travail :  
recension des écrits, des pratiques et des enjeux »,

L'objectif de cette recherche réalisée par l'équipe CIRDEP-Chaire en gestion des compétences de l'UQAM, était d'articuler les composantes éducatives et économiques de la formation continue en prenant en compte les transformations en cours de l'organisation de la production et la dynamique des relations du travail. Cette analyse synthétique de la documentation sur la notion de « formation qualifiante et transférable » a permis d'identifier certaines évolutions des pratiques et de soulever les principaux enjeux qui y sont associés. Soulignons l'originalité de cette analyse de la littérature : les questions qui ont guidé notre travail sont issues d'une série d'entrevues que nous avons réalisées, à cette fin, auprès de différents acteurs impliqués.

Vu les ambiguïtés du leitmotiv « formation qualifiante et transférable », tant sur le plan théorique qu'empirique, nous en avons d'abord spécifié chacun des éléments (formation, qualification et transférabilité) et avons identifié les notions corollaires présentes dans la littérature. Cela facilitait une compréhension à la fois plus globale et plus différenciée de cette notion (tableau 1). Nous avons retracé, dans les écrits recensés, quatre dimensions de la formation tant formelle que non formelle: l'intervention de formation, l'activité ou le processus d'apprentissage, les compétences maîtrisées et, enfin, leur mobilisation dans l'action. Il nous est alors vite apparu que le concept de *compétence* constituait un élément central et unificateur des questions soulevées, ce qui nous a conduit à le placer au cœur de l'analyse.

Après avoir dégagé les critères d'une *formation qualifiante* (tableau 2), les caractéristiques d'une *organisation apprenante* (tableaux 3 et 4), la notion de *transférabilité* et les types de *reconnaissance des acquis* de formation (tableau 5, 6 et 7), le rapport fait état du nouveau contexte de la formation en entreprise en insistant sur deux changements majeurs. Il y a d'abord la recherche des conditions d'adaptation continue des organisations et de leurs activités, ce qui entraîne une transformation des modes de production et pose l'enjeu central de politiques de flexibilité interne, s'appuyant sur un investissement massif dans les ressources humaines, plutôt que de flexibilité externe reposant sur une précarisation des emplois. Deuxième mutation importante, le passage d'une logique d'offre de formation, typique de la formation initiale formelle, à une logique de demande et, en conséquence, le développement, aux niveaux national, sectoriel et local, de pratiques d'expression et de médiation des demandes.

Le rapport soulève ensuite 6 enjeux quant à la *formation qualifiante et transférable*:

1. L'importance d'une gestion des compétences pour accroître la performance des organisations et l'instauration d'un système socio productif qui soit source d'innovations. L'enjeu majeur est alors la responsabilisation des divers acteurs dans le développement et la mobilisation des compétences individuelles et collectives au travail,
2. L'organisation apprenante. C'est principalement dans la mesure où le contexte et l'organisation mêmes du travail les requièrent et les intègrent à la conduite régulière et à l'orientation de l'organisation que les pratiques de formation et de soutien à l'apprentissage informel tendent à se développer. C'est précisément la recherche d'une capacité de réaction rapide de l'ensemble de l'organisation aux

changements externes qui constitue est un des principaux facteurs d'émergence des organisations apprenantes.

3. Le fait que les emplois à vie disparaissent transforme l'économie générale de la formation tout au long des parcours professionnels. Le transfert des apprentissages dans l'action et la transférabilité des qualifications permettant au sujet, lors d'une mobilité professionnelle, de se voir reconnaître ses compétences sont deux dimensions parfois divergentes mais de plus en plus convergentes de la transférabilité de la formation. Se pose alors l'enjeu de la prise en compte de la double dimension de toute demande éducative : les exigences de l'entreprise et le projet de développement individuel du sujet.
4. On reconnaît de plus en plus les modes divers et les temps variés acquisition des compétences. La question importante relative aux politiques de reconnaissance et d'accréditation des compétences est de l'ordre du comment. Le rapport tente d'y répondre aux niveaux macro, méso et micro.
5. L'importance d'investir ou non en formation. Si la formation est devenue un des outils stratégiques et constitue un investissement critique pour chaque entreprise, chaque secteur et pour l'ensemble de l'économie, le travail de recherche, encore peu développé, sur les bénéfices des investissements en formation pose plusieurs problèmes : la définition de la performance de l'organisation et du niveau d'analyse des effets ainsi que la prise en compte autant des économies que l'on appelle *softs* que des retours plus mesurables. Comment également prendre en compte les bienfaits pour les individus appelés à des mobilités de plus en plus nombreuses tout au long de leur parcours professionnel.
6. Pratiques et stratégies éducatives. Les conditions de réussite de la formation qualifiante et transférable réside beaucoup dans l'expression et le diagnostic de la demande ainsi que dans la rétroaction continue des effets afin d'établir pour chaque contexte la configuration gagnante de stratégies, de ressources et d'environnement d'apprentissage, bref dans l'amont et l'aval de l'ingénierie de formation. Quant à l'organisation de la formation comme telle, la tendance dominante des études sur les stratégies éducatives et pratiques éducatives novatrices en milieu de travail est qu'il n'existe pas une stratégie ou pratique optimale. C'est par différentes combinaisons de stratégies, d'approches et de pratiques que les employés développent et maintiennent des compétences transférables et qualifiantes : on parle alors de « complicité dynamique », d'« approche combinatoire » ou encore plus simplement de *blended learning*.

Le rapport fait enfin une revue des modèles et indicateurs des pratiques et politiques de formation en milieu de travail dans une perspective de *formation qualifiante et transférable*. Il conclut sur certaines pistes de réflexion reposant sur une reconnaissance de la nécessaire double dimension de la formation continue, soit la recherche d'une meilleure productivité pour les grandes, moyennes et petites entreprises, d'une part, et, d'autre part, le défi de la continuité dans l'emploi pour les individus. Les coûts économiques et individuels du développement continu des compétences trouvent, en effet, leur contrepartie, pour les employeurs, dans l'efficacité et la flexibilité interne de leur organisation, et, pour les travailleurs et travailleuses, dans la possibilité de poursuivre leur développement professionnel et

d'en obtenir la reconnaissance nécessaire à la conduite de leur parcours sur le marché de l'emploi.