

- Synthèse de la recherche -

Il est à noter que cette recherche n'a pas pour but d'étudier le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), qui vise le développement de la compétence de la main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité en ayant recours au compagnonnage formel.

Pratiques de formation orientées vers la transmission des savoirs: mises en œuvre et caractéristiques au sein de trois secteurs d'activité du Québec.

Cette recherche a pour but d'étudier les *pratiques de formation orientées vers la transmission des savoirs* dans trois secteurs d'activité afin d'élaborer une synthèse faisant ressortir des similarités et des différences au plan de ces pratiques. Ces secteurs d'activité sont le secteur du caoutchouc, le secteur des plastiques et des composites et le secteur des services automobiles.

Plus précisément, les objectifs finaux de ce projet de recherche sont :

1. D'étudier des *pratiques de formation orientées vers la transmission des savoirs* dans des entreprises de trois secteurs d'activité, soit l'industrie du caoutchouc, l'industrie des plastiques et des composites et l'industrie des services automobiles du Québec.
2. De présenter une synthèse de l'information collectée pour chacun de ces secteurs¹, et plus particulièrement les avantages et les limites perçus de ces *pratiques de formation orientées vers la transmission des savoirs*, des facteurs qui les facilitent et qui les entravent ainsi que les améliorations de ces pratiques suggérées par des acteurs touchés, soit les employés expérimentés qui transmettent leurs savoirs, les novices à qui ils sont destinés et les responsables de formation qui sont, dans plusieurs cas et en raison de la taille des entreprises visitées, les dirigeants.
3. De faire une synthèse de ces synthèses et dégager des pistes d'action pour les entreprises.

¹ Les synthèses de chacune des entreprises d'un secteur donné ne sont pas présentées pour des raisons de respect de la confidentialité.

Éléments de méthodologie

Afin d'atteindre ces objectifs, une analyse documentaire a été faite et des entrevues semi-dirigées ont été menées. Au total, quatre entreprises du secteur du caoutchouc, quatre entreprises du secteur des plastiques et des composites, et six entreprises du secteur services automobiles ont participé à la recherche. L'échantillon des personnes rencontrées dans chacune des entreprises est non représentatif, dirigé et basé sur l'expertise. Le choix des personnes a été fait en se basant sur leur responsabilité en matière de gestion/coordination des pratiques de formation orientées vers la transmission des savoirs. Plus concrètement, dans chaque entreprise participante, les personnes ayant une responsabilité au regard de ces pratiques de formation ont été rencontrées en entrevue (p. ex., conseiller en gestion des ressources humaines ou en formation, superviseur). Dans certaines entreprises, ce sont les dirigeants qui jouaient ce rôle. Des employés expérimentés qui transfèrent leurs savoirs liés au travail à des employés moins expérimentés ont aussi été rencontrés en entrevue. Ils sont fréquemment désignés dans ces entreprises comme des compagnons. Enfin, compte tenu des objectifs de la recherche, des employés moins expérimentés touchés par des pratiques de formation orientées vers la transmission des savoirs ont également été rencontrés en entrevue. Ils sont fréquemment désignés comme des novices. Les employés expérimentés et moins expérimentés ont été désignés par des représentants de l'entreprise (p. ex., dirigeant ou responsable de la formation). Les critères suggérés pour cette sélection étaient les suivants : leur expérience au sein d'un processus de transmission des savoirs (détenteur ou destinataire), leur volonté de participer à la recherche et leur disponibilité. En bout de piste, presque tous les employés rencontrés travaillaient dans le secteur de la production, cela afin de répondre aux défis énoncés par des entreprises participant à la recherche. Le tableau 1 présente le nombre de personnes rencontrées en entrevue dans chaque secteur et pour chaque catégorie de répondants. Comme on peut le constater, un total de 74 personnes appartenant à ces différentes catégories ont été rencontrées en entrevue.

Tableau 1 : Nombre de personnes rencontrées en entrevue par secteur et par catégorie de répondants

Secteur d'activité	Responsables de formation – ressources humaines ou dirigeants	Employés expérimentés (compagnons)	Novices (employés moins expérimentés)	Total
Caoutchouc	4	9	9	22
Plastiques et composites	4	8	9	21
Services automobiles	6	13	12	31
Total	14	30	30	74

Analyse de l'information collectée

Un cadre d'analyse a été élaboré à la suite d'une recension des écrits. Comme l'illustre la figure 1, ce cadre propose d'articuler les éléments d'analyse en fonction de deux niveaux : interpersonnel et organisationnel. Globalement, le niveau interpersonnel fait référence à la dyade, soit au processus de transmission des savoirs entre un détenteur et un destinataire. Le niveau organisationnel regroupe, quant à lui, différentes caractéristiques du contexte organisationnel dans lequel le processus de transmission se déroule.

Plus précisément, le niveau interpersonnel intègre des éléments liés aux caractéristiques propres aux acteurs de la dyade, soit le détenteur et le destinataire², et à leur relation ainsi qu'à certains attributs des savoirs qui font l'objet de cette transmission. Il est à noter que ce dernier élément est intégré au niveau interpersonnel en raison de son influence potentielle sur le processus de transmission des savoirs. Le niveau organisationnel regroupe des éléments propres au contexte organisationnel, dont la culture et la structure organisationnelles, certaines pratiques de gestion ainsi que la technologie.

² Il est à noter qu'en milieu organisationnel, des employés peuvent jouer tour à tour les rôles de détenteur et de destinataire.

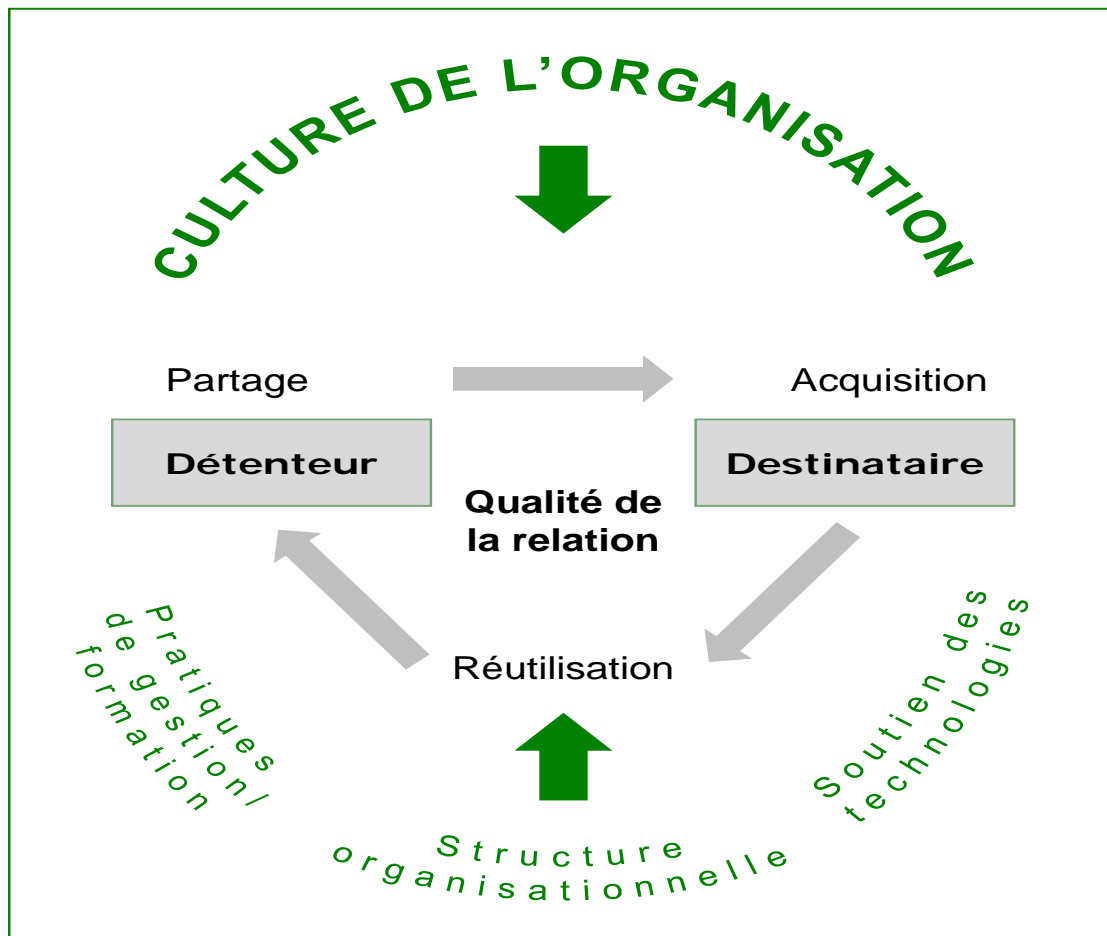


Figure 1 – Cadre d’analyse de la transmission des savoirs d’une dyade en contexte intraorganisationnel

Synthèse des résultats et pistes d’action pour les entreprises

L’information recueillie auprès des acteurs traite fort peu, voire pas du tout de la structure organisationnelle et des technologies en tant que facteurs pouvant influencer un processus de transmission des savoirs. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce fait, dont les outils de collecte d’information utilisés dans le cadre de la recherche, les catégories d’acteurs retenus pour les entrevues ainsi que les caractéristiques des entreprises qui ont participé au projet.

Toutefois, les analyses réalisées appuient l’importance de la motivation et de la maîtrise de certaines capacités par l’employé expérimenté et le novice pour la réussite de la transmission des savoirs ainsi

que l'importance de la qualité de leur relation. Plus précisément, du côté de l'employé expérimenté, on fait référence à sa capacité de transmettre ses savoirs, à les organiser et à les « traduire » pour en favoriser l'appropriation par un novice. Pour ce qui est du novice, on fait référence à sa capacité de s'approprier ces savoirs. Les analyses confirment également qu'il est important que le novice joue un rôle actif dans son apprentissage et qu'il ne fasse pas que recevoir passivement des savoirs transmis par l'employé expérimenté. Ce rôle actif se traduit dans certains comportements dont : poser des questions, dire à l'employé expérimenté qu'on ne comprend pas, suggérer des idées lorsqu'un problème survient, etc. Ces comportements peuvent être considérés comme des manifestations de la volonté et de la capacité du novice de s'approprier les savoirs transmis par l'employé expérimenté.

En ce qui concerne la relation, les analyses mettent en évidence l'importance du lien de confiance qui doit exister entre ces deux acteurs de la dyade. Retenons toutefois que ces analyses mettent davantage en relief l'importance accordée à la dimension émotive de cette confiance que la dimension relative à la compétence. Il semblerait en effet que le novice accorde davantage d'importance à la « bienveillance » de son compagnon qu'à ses capacités de lui transmettre certains savoirs requis pour réaliser le travail. Les conclusions de cette recherche s'inscrivent donc en continuité avec plusieurs travaux de recherche précédents, travaux qui sont traités dans la section « Recension des écrits » du rapport final de cette recherche.

Ainsi, de façon plus spécifique, les résultats de la recherche appuient l'idée que la motivation serait un préalable aux capacités de l'employé expérimenté. Plusieurs personnes interviewées affirment que ce dernier doit avant tout vouloir jouer ce rôle de modèle auprès d'un novice et être ouvert à lui transmettre ses « trucs du métier ».

Dans un ordre d'idées similaire, cette recherche indique que la motivation de l'employé expérimenté peut être diminuée du fait : qu'il doit poursuivre ses tâches de production tout en formant le novice; qu'il craint de se faire remplacer par le novice une fois celui-ci entraîné à la tâche; qu'il se valorise de sa productivité et que le fait de former un novice peut faire diminuer celle-ci; que certaines croyances véhiculées dans l'entreprise encouragent l'employé expérimenté à ne pas partager ses savoirs (« plus tu donnes, plus tu t'appauvris »).

Les résultats appuient ainsi l'influence potentielle de la culture organisationnelle sur la motivation de l'employé expérimenté à jouer dans la transmission des savoirs. Cet élément suggère plus concrètement de s'interroger à savoir : la transmission des savoirs est-elle valorisée et reconnue par

les dirigeants de l'entreprise? Des valeurs comme l'entraide sont-elles véhiculées et intégrées par les employés? Insiste-t-on plus sur la performance individuelle d'un employé ou sur la performance des équipes de travail?

Sur le plan des pratiques de gestion, les résultats de la recherche invitent ici à s'interroger sur les pratiques en matière de recrutement et de sélection, de reconnaissance et d'évaluation du rendement des employés expérimentés, ainsi que sur la sécurité d'emploi. Certains suggèrent ainsi que la motivation d'un employé expérimenté à transmettre ses savoirs peut être influencée positivement lorsqu'il est choisi par la direction de l'entreprise et qu'il connaît les critères de sélection qui sont privilégiés. Le fait que ce soit la direction qui le désigne est alors considéré comme un geste de reconnaissance. Notons que cette reconnaissance peut également être communiquée au cours et à la fin d'un processus de transmission des savoirs. Toujours en ce qui concerne la reconnaissance de l'employé expérimenté, certains suggèrent de lui accorder une prime.

Les résultats invitent également à s'interroger sur les critères retenus dans l'évaluation de rendement d'un employé qui accepte de jouer un rôle dans la transmission des savoirs. Son investissement dans la formation d'un novice est-il pris ou non en compte? S'assure-t-on dans ce cas d'ajuster les normes de productivité? À la lumière des propos de certains employés expérimentés, il importe également de s'interroger sur la sécurité d'emploi des employés plus anciens qui acceptent de transmettre leurs savoirs : sont-ils assurés de pouvoir conserver leur emploi une fois le novice formé?

Comme le soulignent des recherches antérieures, et comme il est mis en évidence dans la présente recherche, la motivation de l'employé expérimenté ne suffit pas. Il s'agit ainsi d'une condition nécessaire, mais non suffisante. L'employé expérimenté doit aussi maîtriser certaines capacités pour jouer ce rôle. Citons d'abord la grande, voire parfaite maîtrise de la tâche qu'il a à enseigner. Certains suggèrent à cet égard que l'employé expérimenté devrait avoir accumulé un nombre déterminé d'années d'expérience par rapport à la tâche à enseigner.

L'employé expérimenté doit aussi avoir un sentiment de compétence par rapport à son rôle de formateur et maîtriser effectivement certaines compétences relatives à ce rôle. Précisons à cet égard sa capacité :

- d'évaluer les acquis du novice par rapport à l'apprentissage à faire et sa façon d'apprendre;
- de nommer la séquence des activités à réaliser lors d'une démonstration;

- d'expliquer ce qu'il fait pendant qu'il réalise une étape donnée;
- de répéter des explications de différentes façons;
- d'ajuster ses démonstrations en fonction des expériences antérieures et du rythme d'apprentissage du novice;
- d'ajuster le degré d'autonomie qui est accordé au novice ainsi que le soutien, l'encadrement et les suivis requis;
- d'accueillir les propositions du novice;
- d'utiliser un vocabulaire précis et compréhensible par le novice;
- de donner au novice une rétroaction précise, par exemple sur les aspects à améliorer, mais toujours dans un but constructif, au bon moment et en continu;
- de donner du renforcement positif et de la reconnaissance au novice afin que ce dernier sente qu'il progresse;
- d'évaluer le développement des compétences;
- d'évaluer si le novice peut reproduire les opérations enseignées;
- de créer un climat de confiance qui favorise l'apprentissage, par exemple en faisant preuve d'humour.

Sur le plan des pratiques de gestion, comme certains l'affirment, recruter et sélectionner des employés expérimentés en fonction de leur intérêt à jouer ce rôle ne suffit pas. Il faut également voir à bien expliquer aux candidats les attentes liées au rôle et les préparer à le jouer adéquatement. À cet égard, comme l'affirment un employé expérimenté et un responsable de formation, il est suggéré de communiquer certains savoirs à l'employé expérimenté pour l'aider à jouer son rôle de formateur et lui offrir du soutien tout au long du processus. Les capacités dégagées par la recherche et mentionnées ci-dessus offrent des pistes à cette fin.

Pour ce qui est du novice, cette recherche confirme l'importance de sa motivation à apprendre et permet d'identifier les comportements considérés comme pouvant témoigner de sa capacité à se placer dans une posture d'apprenant. Parmi ces comportements, on indique : écouter l'employé expérimenté, poser des questions, se montrer réceptif aux conseils de ce dernier, lui témoigner sa reconnaissance, persévérer et faire preuve d'initiative en proposant des solutions lorsqu'un problème arrive. Comme il a été mentionné précédemment, ces comportements concourent à l'idée que le

novice ne fait pas que recevoir de l'information, mais qu'il est aussi appelé à jouer un rôle actif pour s'approprier des savoirs.

Pour ce qui est de ses capacités, on nomme par exemple des compétences manuelles, des capacités d'apprentissage rapide, une capacité de mémoriser de l'information et d'apprendre par l'observation, un certain degré de maîtrise de la langue française écrite et, dans certains cas, de l'anglais pour comprendre certains ouvrages de référence et vidéos, ainsi qu'une maîtrise de certaines technologies, dont l'ordinateur. On indique également que sa capacité peut être influencée par ses expériences de travail antérieures, s'il est possible pour le novice de transférer ses acquis. Lorsque l'apprentissage demande des compétences informatiques, on suggère de procéder en deux temps. On peut d'abord le former relativement à l'utilisation d'un ordinateur pour ensuite lui enseigner les savoirs relatifs à la production en tant que telle.

Les résultats de la présente recherche appuient également l'importance de la présence d'une « chimie » entre l'employé expérimenté et le novice. Cette chimie favoriserait l'apprentissage du novice puisque, selon certains, elle l'incite à poser davantage de questions lorsque cela est requis et à dire qu'il n'a pas compris une explication fournie par l'employé expérimenté. Cette chimie se concrétise notamment par une franche communication, le plaisir partagé, le respect mutuel et la confiance qui prévaut au sein de la relation.

Rappelons que cette confiance est constituée de deux dimensions : une dimension émotive et une dimension liée à la compétence du détenteur de savoirs, dans ce cas l'employé expérimenté. La dimension émotive est liée à la perception de bienveillance de l'employé expérimenté par rapport au novice. On peut penser que le fait que l'employé expérimenté soit volontaire et motivé à transmettre ses savoirs favorise une bonne relation au sein de la dyade.

Dans la recherche actuelle, des novices ont justement indiqué leur faible implication dans le processus de transmission des savoirs, car ils ne percevaient pas de bienveillance de la part de l'employé expérimenté. À cet égard, sur le plan des pratiques de gestion et comme l'indiquent des personnes rencontrées en entrevue, on doit porter une attention particulière au jumelage qui est fait et ne pas hésiter à demander l'avis de l'employé expérimenté et du novice sur le jumelage qui leur est proposé.

La transmission des savoirs comme dispositif de formation

L'information collectée permet également de dégager certains paramètres relatifs à la transmission des savoirs comme dispositif de formation. Il s'agit d'un élément qui n'apparaissait pas de façon explicite dans le cadre de référence et qui y est désormais intégré. L'importance de structurer davantage la transmission des savoirs est relevée par un grand nombre d'acteurs faisant partie des trois catégories (responsables de formation et dirigeants; employés expérimentés; novices), et ce, dans les trois secteurs d'activité étudiés. Des pistes pour cette formalisation sont dégagées à partir de l'information collectée.

- Définir les objectifs de la transmission des savoirs et les attentes à l'égard de l'employé expérimenté : il apparaît fondamental de définir des objectifs précis en matière d'apprentissage et de rôles attendus tant pour l'employé expérimenté que pour le novice. Le fait de préciser les objectifs de la transmission des savoirs permet notamment à l'employé expérimenté de mieux se préparer à jouer son rôle de formateur et de connaître les attentes claires de l'entreprise à son égard. Il est aussi important de préciser à l'employé expérimenté les raisons pour lesquelles il a été choisi (critères de sélection) et de lui dire qui a procédé à ce choix (p. ex., la direction de l'entreprise).

Certains suggèrent également de faire connaître à l'employé expérimenté les mécanismes à sa portée s'il vit des conflits avec le novice ou s'il éprouve des difficultés particulières liées à l'apprentissage de ce dernier. Pour l'entreprise, cela demande donc de prévoir de tels mécanismes. Dans un ordre d'idées similaire, certains suggèrent d'allouer plus d'un employé expérimenté à un novice, si cela est requis.

Enfin, cette étape peut aussi être accompagnée de précisions quant à la responsabilité de l'employé expérimenté par rapport au novice. Pensons ici au temps de dîner et de pause pris par le novice. Est-il de la responsabilité de l'employé expérimenté de faire des mises au point ou doit-il plutôt en informer un responsable de l'entreprise?

- Libérer l'employé expérimenté et diminuer les exigences de production à son égard : plusieurs acteurs suggèrent de libérer l'employé expérimenté de ses tâches de production pour qu'il puisse se concentrer sur l'apprentissage du novice. Le fait de le libérer favorise un apprentissage soutenu et suivi dans le temps et libère l'employé expérimenté et le novice des exigences de production courantes. À la lumière des propos tenus par certains, le fait de libérer l'employé expérimenté pourrait d'ailleurs contribuer à hausser la motivation de certains à jouer ce rôle.

- Transmettre des savoirs à l'employé expérimenté quant au processus d'apprentissage : selon plusieurs, il importe de présenter une « séquence type » d'apprentissage (modélisation) à l'employé expérimenté. Cette séquence peut être articulée de la façon suivante :
 - Pour la planification de la transmission des savoirs : par exemple, a) quels sont les éléments à prévoir par l'employé expérimenté avant le début de la démarche et b) quels sont les éléments qui peuvent influencer la durée du processus de transmission des savoirs. Pensons, pour le premier cas, à l'aménagement de l'espace de travail, au matériel nécessaire, aux vêtements particuliers, s'il y a lieu, aux mots de passe requis, etc. Et retenons, pour le deuxième cas, le produit, la machine et les équipements qui font l'objet de l'apprentissage.
 - Préalablement aux démonstrations faites au novice : faire le tour des compétences maîtrisées par le novice, ce qu'il sait faire, et explorer comment il apprend le mieux (style d'apprentissage). Est-il à l'aise pour mémoriser de l'information? Apprend-il en observant? A-t-il l'habitude de prendre des notes? Également, s'entendre sur des objectifs d'apprentissage et une façon de fonctionner (p. ex., démonstration par l'employé expérimenté suivie de questions, puis d'un essai).
 - Les séquences du processus d'apprentissage : plusieurs suggèrent de présenter à l'employé expérimenté les étapes incontournables du processus. Par exemple, il peut s'agir de présenter d'abord une séquence de l'ensemble des opérations qui seront effectuées, de faire une démonstration en nommant en même temps les opérations, de prévoir une période de questions et d'échanges avec le novice, de demander au novice d'essayer et de fournir de la rétroaction de type descriptif.
 - À la suite de la transmission des savoirs : certains suggèrent de planifier des suivis entre l'employé expérimenté et le novice. D'autres considèrent qu'il serait pertinent de faire des évaluations de la performance du novice par la suite (x semaines).
- Offrir des outils pour accompagner la transmission des savoirs : plusieurs personnes rencontrées, et ce, dans les trois secteurs d'activité, insistent sur la pertinence de fournir à l'employé expérimenté et au novice des outils pour les accompagner et les soutenir pendant la transmission des savoirs, et même par la suite. Ces outils sont désignés sous différents vocables : plan de développement des compétences, cahier de travail, visuel des techniques d'opération, procédurier, carnet des opérations.

Globalement, ces outils ont pour but de préciser ce que le novice doit connaître des compétences qu'il doit développer, les étapes d'opération requises et les critères de la performance à atteindre. Certains suggèrent de se servir d'une feuille de suivi de la transmission des savoirs qui fasse état, par exemple, de la vitesse d'exécution du novice, d'indicateurs de performance et de la qualité générale de la prestation observée chez le novice. Cette feuille de suivi pourrait être un complément à la rétroaction verbale donnée par l'employé expérimenté. Il est aussi suggéré de prévoir un espace où le novice peut inscrire ses commentaires par rapport à chacune des opérations à maîtriser.

On suggère aussi d'accompagner ces outils de photos des machines de l'entreprise et de vidéos des opérations réalisées sur les équipements de l'entreprise. En plus de permettre au novice de se repérer plus facilement, ces illustrations aident à pallier les limites possibles du novice par rapport à l'écrit et à la langue française.

Selon certains, ces outils influencent le sentiment de compétence et la compétence réelle de l'employé expérimenté qui transmet les savoirs. Ils permettent également au novice de se situer par rapport à ce qui est attendu et, dans certains cas, de planifier et de faire le suivi des démonstrations offertes par l'employé expérimenté. Ils peuvent aussi avoir une influence positive sur la capacité de mémorisation du novice.

Conclusion

En terminant, soulignons que cette recherche ne prétend pas offrir un portrait exhaustif de la transmission des savoirs pour ces trois secteurs d'activité, pas plus qu'elle ne vise une généralisation des résultats obtenus. Cela s'explique par différentes raisons, dont le nombre et les caractéristiques des entreprises qui ont participé au projet, ainsi que le fait que les employés expérimentés et les novices aient été choisis par des représentants des entreprises.

Néanmoins, cette recherche basée sur un cadre d'analyse élaboré à la suite d'une recension des écrits permet d'approfondir les connaissances sur le sujet. Ainsi, pour les entreprises, elle propose différentes pistes d'action liées notamment aux pratiques de gestion qui encadrent la transmission des savoirs et au dispositif de transmission des savoirs en tant que tel. Du côté de la recherche, elle a permis de valider et d'enrichir le cadre d'analyse élaboré à la suite de la recension des écrits et de suggérer diverses avenues de recherche.

Équipe de recherche - professeurs :

Madame Nancy Lauzon, professeure agrégée, Gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke

Monsieur Jean-François Roussel, professeur agrégé, Gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke

Madame Claudie Solar, professeure titulaire, Psychopédagogie et Andragogie, Université de Montréal

Ont également collaboré à certaines étapes de ce projet : Mesdames Maude Bouffard, Josée Houde ainsi que Serge Bégin, professionnels de recherche