

ILLUSTRATIONS RECUEIL

ingénierie de la formation développement des compétences capacité d'adaptation formation en milieu de travail capacité d'action groupe d'apprenants apprentissage expérientiel leadership **transfert des connaissances** **plan de formation** **ingénierie de la formation** techniques d'animation **rôles du formateur** expérimentation capacité d'adaptation développement des compétences **questionner** mesurer les apprentissages **exposer** rendement de la formation la satisfaction et les acquis **ingé-**

Identifier des situations de formation

Illustration de six cas type de formation en milieu de travail

Trucs et outils pour favoriser l'apprentissage

Trucs et outils pour favoriser l'apprentissage

Identifier des situations de formation

Ce recueil d'illustration été produit dans le cadre d'une collaboration entre l'Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA) et la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), grâce au soutien financier de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

Il a été utilisé à l'occasion d'une tournée de formation effectuée auprès de 15 chambre de commerce du Québec qui a permis à plus de 170 gens d'affaires de découvrir les grands principes à la base de l'ingénierie de la formation.

Ce recueil est présenté dans sa version originale. Il présente six illustration de cas type de formation qu'on retrouve couramment dans les milieux de travail au Québec.



Rédaction

Hervé Dignard, agent de recherche et de développement

Contenus et recherche

Hervé Dignard, agent de recherche de développement

Daniel Baril, directeur général

Révision linguistique

Diane Dupuis, directrice adjointe

Lise Arguin, adjointe administrative

Toute reproduction ou représentation de ce document, en tout ou en partie, est interdite.

© Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA)
4321, avenue Papineau, Montréal (Québec) H2H 1T3

Dépôt légal : février 2017

Bibliothèque nationale du Québec et Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 978-2-89108-051-4

TABLE DES MATIÈRES

Illustration 1 : Accueillir et intégrer une nouvelle personne	12
Illustration 2 : Mettre à jour des connaissances et favoriser la mobilité en emploi	14
Illustration 3 : Faire face aux changements technologiques	16
Illustration 4 : Développer les compétences de base	18
Illustration 5 : Devenir formatrice ou formateur en milieu de travail	20
Illustration 6 : Transférer des connaissances	22

ACCUEILLIR ET INTÉGRER UNE NOUVELLE PERSONNE

Accueillir une nouvelle personne dans l'organisation et favoriser son intégration dans un poste de travail sont deux opérations stratégiques qui réclament la mise en place de différentes actions de formation.

L'accueil constitue un premier contact entre cette personne et son nouveau milieu de travail. Elle s'attend à être prise en charge par une personne responsable qui lui transmettra toutes sortes de renseignements.

- ◆ Des renseignements généraux sur l'organisation : sa mission, ses valeurs, ses produits, sa direction, sa clientèle, les attentes de la direction ou de la personne qui supervise, les règles en vigueur, etc.
- ◆ Des renseignements spécifiques aux conditions d'emploi : l'horaire de travail, le salaire, le mode de paiement, les avantages sociaux, les assurances collectives, la convention collective, etc.
- ◆ Des renseignements sur l'équipe et le milieu de travail : la personne qui supervise, les collègues, les responsables des ressources humaines et de la paie, les secouristes, la personne déléguée syndicale, la visite de l'entreprise, etc.
- ◆ Des renseignements sur le poste de travail, les tâches et les projets à réaliser, les outils à utiliser, les objectifs à atteindre.

Il s'agit là de connaissances importantes qu'une personne doit assimiler rapidement pour s'intégrer à son nouvel environnement de travail. Donc, si vous ne voulez pas que ce transfert soit indigeste, il faut l'organiser, le distribuer et l'étayer par des outils de références que la nouvelle ou le nouveau pourra utiliser tout au long de son processus d'intégration.

CONSEILS PRATIQUES

- ◆ Organiser tous les transferts de connaissances que vous jugez importants. Un transfert, surtout s'il est fait à la manière d'un exposé, doit être **clair, structuré, progressif et logique**. (Fiche 12.1) Son assimilation sera d'autant plus réussie s'il est **vivant, court et outillé**.
- ◆ Un apprentissage sera plus efficace s'il est distribué : ce qui est abordé dans un premier temps est complété dans un deuxième temps et, finalement, synthétisé en conclusion. Une personne doit avoir le temps de faire des inférences et d'acquérir progressivement les nouvelles connaissances. (Fiche 3)
- ◆ Un transfert de connaissances peut s'appuyer sur un ou plusieurs supports pédagogiques. Le support choisi doit cependant être essentiel et apporter une valeur ajoutée à l'apprentissage. (Fiches 1 et 9) C'est souvent le cas des supports faisant appel à l'audiovisuel.
- ◆ Un support peut servir à synthétiser les points essentiels du transfert, aidant ainsi la personne à visualiser, à comprendre et à mémoriser l'information qui lui est transmise. (Fiches 1 et 9)
- ◆ La personne qui assure un transfert de connaissances doit être bien préparée. Elle doit être capable de faire preuve d'empathie, de communiquer facilement ses connaissances et être en mesure de les vulgariser chaque fois que cela s'avère nécessaire. Bref, elle doit savoir de quoi elle parle!
- ◆ Le parrainage permettra à la nouvelle ou au nouveau d'apprendre avec une personne expérimentée.

DÉFINITION

Faire des inférences : opérations logiques qui permettent à une personne d'établir une relation entre ce qu'elle connaît et ce qu'elle ne connaît pas.

QUATRE ÉTAPES D'UNE PROCÉDURE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

1

ACCUEIL FAMILIARISATION AVEC L'ORGANISATION

- Qui?** ♦ Responsable de l'accueil. Responsables des RH et de la santé-sécurité (SST). Responsables syndicaux.
- Quoi?** ♦ Transmettre les renseignements sur l'organisation et les conditions de travail.
- Comment?** ♦ Exposés brefs, articulés et documentés (fiche 12.1).
♦ Supports pédagogiques visuels et dynamiques.

2

INTRODUCTION AU MILIEU, À L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

- Qui?** ♦ Responsable de la supervision ou de l'accompagnement (fiches 14 à 14.4).
- Quoi?** ♦ Transmettre les renseignements sur l'équipe et le milieu de travail.
- Comment?** ♦ Exposés brefs, articulés et documentés (fiche 12.1).
♦ Visites de différents secteurs de travail.
♦ Rencontres avec l'équipe de travail.
♦ Réunions d'équipe orientées sur l'accueil de la nouvelle personne.

3

AFFECTATION AUX TÂCHES

- Qui?** ♦ Responsable de la supervision ou de l'accompagnement (fiches 14 à 14.4).
- Quoi?** ♦ Présenter le poste de travail, les tâches, les projets à réaliser et les outils à utiliser.
♦ Définir les objectifs à atteindre au terme de la probation.
- Comment?** ♦ Exposés brefs, articulés et documentés (fiche 12.1).
♦ Démonstrations vivantes et commentées : expliquer, montrer, faire faire, faire expliciter, faire reproduire, aménager, échanger (fiche 12.2).
♦ Simulations et mises en pratique (fiche 12.6).

4

ÉVALUATION CONTINUE PROBATION

- Qui?** ♦ Responsable de la supervision ou du parrainage, pour les évaluations formatives (fiches 14, 14.1 et 14.5).
♦ Responsable de la supervision pour les évaluations sommatives.
- Quoi?** ♦ Mesurer les progrès réalisés lors de l'entraînement à la tâche et l'atteinte des objectifs définis lors de l'affectation aux tâches.
♦ Mesurer l'adoption et la généralisation de pratiques de travail appropriées et sécuritaires.
♦ Évaluer les besoins spécifiques de formation liés au poste de travail.
- Comment?** ♦ Exercices, outils d'observation et d'analyse et pratiques interactives (fiche 14.5).

METTRE À JOUR DES CONNAISSANCES ET FAVORISER LA MOBILITÉ EN EMPLOI

Dans la plupart des organisations, la mise à jour des connaissances des travailleuses et des travailleurs est une nécessité. Cette pratique à part entière permet à l'organisation de s'adapter à l'évolution, parfois rapide, des connaissances et des compétences nécessaires à l'exercice de différentes occupations professionnelles.

À ce jour, de nombreux ordres professionnels et des organismes d'application comme la *Commission de la construction du Québec* (CCQ) ont fait de la mise à jour régulière des connaissances et des compétences une obligation normative.

La mise à jour des connaissances comporte de nombreux avantages. Elle permet de combler les vides occasionnés par la formation manquante. Elle engage par ailleurs les travailleuses et les travailleurs dans un processus de professionnalisation qui contribue à leur mobilité au sein de l'organisation.

CONSEILS PRATIQUES

À titre de pratique de formation, la mise à jour des connaissances au sein d'une organisation commande la réalisation de différentes actions stratégiques essentielles.

- ♦ L'organisation doit s'assurer que son personnel dispose du niveau de compétences de base nécessaire pour participer activement aux activités de formation offertes. Une personne peu à l'aise avec l'écrit, par exemple, se sentira menacée par une activité de formation visant la mise à jour des connaissances. (Illustration 4)
- ♦ L'organisation doit réaliser des bilans de compétences personnalisés et ainsi dresser un portrait des connaissances et des compétences de ses travailleuses et ses travailleurs. (Fiche 15)
- ♦ L'organisation doit également identifier les compétences liées à chaque poste de travail et déterminer le degré de maîtrise attendue de la part des différentes catégories de travailleuses et de travailleurs. (Fiche 15) Les besoins de formation correspondent généralement à l'écart de compétences observé entre la situation actuelle (ce qui est acquis) et la situation souhaitée (ce qui est requis). (Fiche 6)
- ♦ L'organisation devrait se doter de mécanismes formels qui lui permettent de reconnaître les savoirs et les compétences les plus utilisés par son personnel. (Fiche 16)
- ♦ L'organisation doit analyser à fond la demande de formation, identifier les besoins directement liés à la mise à jour en continue des connaissances et, finalement, élaborer un plan de formation qui lui permettra d'atteindre ses objectifs. (Fiches 4 et 17)
- ♦ L'organisation doit éviter de tenir des activités de formation qui ne sont pas directement liées à la réalité de ses travailleuses et ses travailleurs. Sont également à éviter les activités de formation offertes hors des heures de travail. (Fiche 2)
- ♦ Plusieurs dépenses liées aux activités de formation visant la mise à jour des connaissances sont admissibles à l'égard de la loi du « 1 % ». Il importe cependant que les activités liées à ces dépenses soient « qualifiantes » et « transférables », comme le prescrit la loi.

METTRE À PROFIT TOUTES LES OCCASIONS POSSIBLES

♦ *La formation offerte par des clients, des fournisseurs ou des distributeurs*

Courantes dans de nombreux secteurs (commerce de détail, finance, assurances, etc.), ces formations visent le plus souvent à faire connaître les qualités et les avantages d'un produit ou d'une gamme de produits. Avant de tirer profit de ces actions de formation ponctuelles, il importe de s'assurer qu'elles visent un transfert de connaissances concret et mesurable, et non pas seulement à faire la promotion d'une nouveauté.

Le Service de la formation Sico inc., par exemple, offre toute une gamme d'activités aux conseillères et aux conseillers des quincailleries qui distribuent leurs produits. Le programme Maître-conseiller conduit même à l'obtention d'une attestation du ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport du Québec (MELS).

♦ *La formation « à la carte » offerte par les comités sectoriels*

De nombreux comités sectoriels de la main-d'œuvre ont développé au cours des dernières années des programmes de formation bien adaptés aux défis que les organisations de leur secteur doivent relever. C'est notamment le cas du Comité sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail, dont les ateliers de formation à la carte couvrent des sujets aussi divers que la gestion des ressources humaines, la livraison et la manutention ou encore la prévention des pertes et la sécurité.

♦ *La formation sur mesure offerte par les mutuelles de formation*

Une mutuelle de formation est un regroupement d'entreprises désireuses de se doter de services communs de formation afin de répondre efficacement à leurs besoins. Cette approche soutenue par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) s'adresse principalement aux organisations qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre leurs propres activités de formation.

♦ *La formation sur mesure offerte par les services aux entreprises des institutions scolaires du Québec (commissions scolaires, cégeps et universités)*

Les services aux entreprises des institutions scolaires du Québec offrent de nombreux services aux entreprises québécoises, allant de l'analyse des besoins à la conception de solutions de formation sur mesure.

♦ *Le soutien et les services d'Emploi-Québec*

Le soutien et les services d'Emploi-Québec offerts aux organisations qui souhaitent organiser des activités de formation en milieu de travail varient selon les régions. Cependant, la mission d'Emploi-Québec à l'égard du développement des compétences de la main-d'œuvre demeure la même partout : aider les entreprises à mettre sur pied des activités de formation structurées et de qualité, qui seront adaptées aux besoins de leur personnel.

QUELQUES DÉFIS À RELEVER

♦ *Capitaliser les savoirs et formaliser les apprentissages*

La mise à jour des connaissances d'une organisation trouve une partie de sa réponse dans la capitalisation des savoirs en usage ainsi que par la formalisation des nombreux apprentissages réalisés chaque jour par les travailleuses et les travailleurs. Pour être capitalisés, les savoirs en usage doivent être répertoriés et définis dans un référentiel. Pour devenir formels, les apprentissages réalisés chaque jour doivent eux-aussi être consignés dans un répertoire. Ils pourront ainsi enrichir la mémoire organisationnelle de l'entreprise.

♦ *Se donner le temps et les moyens d'apprendre*

L'apprentissage en milieu de travail s'organise autour de connaissances à acquérir, de techniques et de savoir-faire à maîtriser et d'attitudes à adopter. Il importe cependant de fournir aux travailleuses et aux travailleurs le temps nécessaire pour analyser leurs pratiques de travail, réfléchir à ce qu'ils font et comment ils le font. Afin de contribuer réellement à un processus de mise à jour des connaissances, ce temps de réflexion devrait s'accompagner d'outils d'observation et d'analyse (fiche 14.5) permettant de capitaliser les savoirs et de formaliser les apprentissages.

FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

Au cours des dernières décennies, l'évolution des technologies a constitué un formidable défi de formation pour les organisations de toutes sortes. Le fait est que tout changement technologique, même le plus petit, contribue à l'accroissement des compétences que les travailleuses et les travailleurs doivent maîtriser.

L'organisation qui souhaite évoluer au rythme des nouvelles technologies est, d'une certaine manière, dépendante du niveau de qualification des personnes qu'elle emploie. Si ces personnes ne sont pas en mesure d'utiliser ces nouvelles technologies, l'organisation doit faire tout en son possible afin de les encourager à acquérir les compétences nécessaires pour y parvenir.

Les actions de formation liées au changement technologique peuvent être globales ou ciblées. Une action globale comme la mise à jour des logiciels informatiques en usage dans un milieu de travail engagera l'organisation à former l'ensemble de son personnel. À l'opposé, des actions ciblées comme l'introduction de nouveaux équipements ou le recours à des technologies de pointe s'adresseront à un groupe restreint de travailleuses et de travailleurs.

Ceci dit, que l'action de formation soit globale ou ciblée, l'organisation doit toujours prendre le temps de bien identifier les besoins de formation spécifiques de chaque personne qui est à son emploi, notamment en ce qui concerne la maîtrise des compétences de base.

FORMER OU RECRUTER?

En réaction à l'évolution des technologies, une organisation peut adopter deux solutions (qui ne sont pas mutuellement exclusive) : former le personnel déjà en poste ou recruter du personnel plus qualifié.

Former le personnel déjà en poste permet de mettre à profit un ensemble non négligeable de savoirs propres à l'organisation, à ses services et à ses produits. Il sera difficile de retrouver ces savoirs à l'extérieur de l'organisation, tout particulièrement s'ils sont informels et tacites. L'organisation pourra donc profiter de l'occasion pour répertorier tous ces savoirs : formaliser et définir ceux qui peuvent l'être et développer des outils d'observation qui permettront d'évaluer la maîtrise des savoirs tacites qui sont plus difficiles à formaliser.

Recruter du personnel plus qualifié permet d'enrichir un milieu de travail de nouveaux savoirs et savoir-faire. L'organisation qui souhaite combler un déficit de compétences lié à un changement technologique devra cependant développer des pratiques de formation visant à assurer le transfert de ces nouveaux savoirs vers le personnel déjà en poste. (Illustration 6)

SAVOIRS FORMELS, INFORMELS ET TACITES

Les **savoirs formels** sont fortement liés à la réalisation d'une tâche ou d'un acte professionnel. Il est facile de les transmettre parce qu'ils ont été formalisés et verbalisés, que ce soit dans un manuel, une procédure ou tout autre document de référence.

Contrairement aux savoirs formels, les **savoirs informels** sont moins liés à un acte professionnel donné. Il s'agit plutôt de savoirs et de normes comportementales liés au contexte social du travail ou encore de savoirs techniques et d'habiletés qui sont difficiles à verbaliser et à transmettre par le langage rationnel.

Parmi les **savoirs informels** plus difficiles à formaliser et à verbaliser, on distingue deux types de savoirs bien particuliers : les savoirs informels formalisables, qui peuvent être transmis par le langage rationnel, et les savoirs informels tacites, qui ne peuvent être transmis que par l'observation et l'imitation.

QUELQUES ACTIONS ESSENTIELLES

☑ Définir avec précision les besoins de formation liés aux changements technologiques (Fiche 6)

- ↪ *Est-ce que ces besoins correspondent à des demandes déjà formulées par le personnel? S'agit-il plutôt de demandes latentes, encore inexprimées?*
- ↪ *Dans quel contexte surviennent ces besoins?*
- ↪ *Quels objectifs stratégiques et opérationnels la formation doit-elle permettre d'atteindre? (Fiche 7)*
- ↪ *Quels acteurs de l'organisation sont directement concernés par les besoins de formation définis?*

☑ Identifier les personnes à former (Fiche 10)

- ↪ *Quel est le profil des travailleuses et des travailleurs qui devront utiliser ces nouveaux équipements? (Âge, ancienneté, expérience professionnelle, position dans l'organisation, niveau de compétences de base, etc.)*
- ↪ *Est-ce que ces travailleuses et ces travailleurs ont des besoins de formation spécifiques? (Ex. : niveau de compétences de base insuffisant pour performer en formation.)*
- ↪ *Quelle pourrait être la motivation de ces personnes à aller en formation? Comment faire pour les engager dans un projet de renouveau technologique?*

☑ Identifier l'écart de compétences à combler (Fiche 6)

- ↪ *Quelles compétences est-il nécessaires de maîtriser pour pouvoir utiliser les nouveaux équipements?*
- ↪ *Quelles compétences nécessaires à l'utilisation des nouveaux équipements sont déjà maîtrisées par les membres de l'organisation?*
- ↪ *Est-ce qu'une catégorie de travailleuses et de travailleurs maîtrise certaines de ces compétences particulières?*
- ↪ *Quelles personnes devront fournir les plus grands efforts pour parvenir à maîtriser ces compétences?*

☑ Définir les actions de formation nécessaires à la transition vers l'utilisation des nouveaux systèmes et équipements

- ↪ *Quelle formation préalable est nécessaire à la réussite de la formation sur mesure? Qui en assurera la prestation? (Ex. : formation de base, mise à jour des connaissances, etc.)*
- ↪ *Quelle forme prendra la formation sur mesure offerte aux personnes concernées? Qui en assurera la prestation? (Équilibre entre la théorie et la pratique, distribution dans le temps et intensité des apprentissages, lieux de formation privilégiés, recours aux nouveaux équipements durant la formation, etc.)*

☑ Planifier la prestation des différentes actions de formation à offrir

- ↪ *La formation préalable est-elle prioritaire? Si oui, sera-t-elle complétée avant le début de la formation sur mesure?*
- ↪ *Les personnes ciblées sont-elles toutes en formation en même temps?*
- ↪ *La formation sur mesure coïncide-t-elle avec l'implantation des nouveaux équipements? Si non, les nouveaux équipements seront implantés combien de temps après la fin de la formation?**

* La mise en pratique d'un nouvel apprentissage devrait toujours débiter dans les jours qui suivent la formation. Un délai de quelques semaines avant le début de la mise en pratique peut nuire à l'atteinte des objectifs de formation.

☑ Offrir et évaluer la formation

- ↪ *Les travailleuses et les travailleurs en formation bénéficient-ils d'un environnement propice à l'apprentissage?*
- ↪ *De quelle manière sont-ils soutenus par l'organisation? (Lieux de formation, équipements fournis, sécurité psychologique, ouverture aux nouvelles idées, temps de réflexion, etc.)*

☑ Favoriser le transfert des apprentissages en poste de travail (Fiches 14 et 14.3)

- ↪ *La démarche de suivi comprend-t-elle l'encadrement serré d'une personne chargée de la supervision et des évaluations répétées qui favorisent l'adoption rapide des nouvelles pratiques de travail?*
- ↪ *L'organisation est-elle appuyée dans cette démarche par le fournisseur des nouveaux équipements? Par une formatrice, un formateur ou une ressource externe (consultant, expert, spécialiste)?*
- ↪ *L'organisation fournit-elle le temps et les équipements nécessaires à la mise en pratique des nouveaux apprentissages?*

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE BASE

La première étape à l'engagement d'une travailleuse ou d'un travailleur dans un parcours de développement professionnel et personnel est l'acquisition et la maîtrise des compétences de base nécessaires à la réussite des actions de formation à venir. À ce titre, la formation de base en milieu de travail devient incontournable, tout particulièrement en ce qui concerne les travailleuses et les travailleurs peu spécialisés âgés de plus de 45 ans.

LE DÉFI DES COMPÉTENCES DE BASE

La formation de base, offerte notamment par plusieurs services aux entreprises des commissions scolaires du Québec, vise à atteindre différents objectifs :

- ✦ la compréhension et l'utilisation de l'information écrite dans les activités quotidiennes à la maison, au travail et dans la collectivité afin de parvenir à ses objectifs et d'étendre ses connaissances et ses capacités;
- ✦ la communication efficace avec ses pairs et la collectivité;
- ✦ l'utilisation des technologies de l'information et de la communication tant en formation que dans ses loisirs et ses démarches de différents ordres;
- ✦ la participation de façon active au développement de la société.

Développer les compétences de base des travailleuses et des travailleurs génère de nombreux bénéfices pour l'organisation, notamment : le renforcement du sentiment d'appartenir à une équipe, l'amélioration des relations patronales-syndicales, une meilleure compréhension des défis que l'organisation doit relever et même une hausse du rendement.

Les adultes, pour leur part, peuvent espérer une hausse de leur revenu, la stabilisation de leur emploi (temps plein, permanence, etc.) ou la possibilité de participer à d'autres activités de formation continue.

LE NIVEAU DE COMPÉTENCE DE BASE DES QUÉBÉCOISES ET DES QUÉBÉCOIS

Depuis le milieu des années 1990, de nombreuses enquêtes menées au Québec et au Canada démontrent que les compétences de base d'une personne sur deux ne sont pas suffisantes pour lui permettre de fonctionner de façon pleinement autonome au sein de la société.

Au Québec, une enquête menée en 2012 révèle que les compétences en lecture d'une personne sur cinq s'avèrent faibles ou très faibles. À différents niveaux, ces personnes éprouvent des difficultés à lire, à écrire et à compter. Ce qui constitue un handicap important pour elles quand vient le temps de comprendre une ordonnance médicale, de remplir un formulaire, de résoudre différents problèmes, notamment d'ordre financier.

Le tableau ci-dessous présente un portrait de ces personnes, dont certaines sont peut-être à votre emploi.

COMPÉTENCES DE BASE TRÈS FAIBLES

800 000 adultes

- ◆ 21 % (170 000) étaient des personnes immigrantes
- ◆ 52 % d'hommes et 48 % de femmes
- ◆ 54 % occupaient un emploi
- ◆ 14,5 % étaient sans emploi
- ◆ Éducation :
 - ✦ 54 % avaient complété moins que le niveau secondaire
 - ✦ 29 % avaient complété le secondaire
 - ✦ 18 % avaient complété des études postsecondaires

COMPÉTENCES DE BASE FAIBLES

1,7 million d'adultes

- ◆ 9,6 % (162 000) étaient des personnes immigrantes
- ◆ 52 % d'hommes et 48 % de femmes
- ◆ 70 % occupaient un emploi
- ◆ 6,3 % étaient sans emploi
- ◆ Éducation :
 - ✦ 26 % avaient complété moins que le niveau secondaire
 - ✦ 37 % avaient complété le secondaire
 - ✦ 37 % avaient complété des études postsecondaires

Source : BÉLANGER, Paul, DANIAU, Stéphane et Jean-François MEILLEUR. La formation de base dans les petites et moyennes entreprises : pratiques et modèles novateurs, rapport synthèse, Centre interdisciplinaire de recherche sur l'éducation permanente (CIRDEP), UQAM, Montréal, septembre 2010. [http://www.cirdep.uqam.ca/images/images/PDF/juin2011/rapport_final_fobasepme.pdf]

CONSEILS PRATIQUES

- ◆ Le besoin en formation de base est difficile à identifier : personne n'aime parler de ses lacunes en lecture ou en écriture! Ce sujet sensible doit être traité avec discrétion et peut nécessiter le recours à des ressources externes spécialisées.
- ◆ Il est nécessaire de bien identifier les besoins des personnes, les difficultés qui peuvent survenir et les conditions de faisabilité d'une action de formation.
- ◆ La réussite d'une expérience de formation de base génèrera des effets positifs à moyen et long termes, incitant notamment la personne à exprimer de nouveaux besoins de formation ou à s'inscrire à d'autres activités.
- ◆ Il faut tenir compte des conditions de réussite de la formation de base :
 - ↗ utiliser du matériel provenant de l'environnement de travail afin que l'apprentissage prenne forme dans l'action, en contexte réel;
 - ↗ adopter une approche flexible et ajuster la démarche aux besoins de formation de base non exprimés au départ;
 - ↗ reconnaître l'expérience et les acquis de l'adulte et s'en servir en formation;
 - ↗ assurer un soutien individuel tout au long de la formation et ainsi favoriser la persévérance;
 - ↗ favoriser les interactions continues entre les membres du groupe, notamment dans le but de générer des apprentissages collectifs;
 - ↗ constituer de petits groupes, de manière à pouvoir respecter le rythme d'apprentissage de chaque adulte.
- ◆ Il faut s'assurer que l'horaire, l'intensité de la formation et le lieu où elle est offerte ne limitent pas la participation :
 - ↗ idéalement offerte sur le temps de travail, la formation peut également être dispensée à la fin du quart de travail. Pour l'adulte, tout est une question de conciliation. Travailler de nuit ou avoir des responsabilités familiales, par exemple, peuvent entraver la participation d'une personne;
 - ↗ l'enchaînement des sessions doit favoriser la compréhension des notions et la progression des apprentissages. Un rythme trop lent (quelques heures par semaine), par exemple, peut miner la persévérance d'un adulte;
 - ↗ dispenser la formation sur les lieux de travail favorise la conciliation des horaires ainsi que la création d'un environnement éducatif rassurant pour l'adulte.
- ◆ La rémunération des heures de formation est sans conteste le meilleur incitatif pour toute personne à votre emploi.
- ◆ Éviter de stigmatiser l'adulte : son besoin de formation de base tient aux exigences des tâches plus complexes qu'il est appelé à accomplir et non pas à une faute de sa part.

DES RESSOURCES EXPERTES À VOTRE DISPOSITION

◆ *Services aux entreprises des commissions scolaires du Québec*

De nombreux services aux entreprises des commissions scolaires du Québec sont en mesure de piloter des projets de formation de base en milieu de travail. En plus de fournir leur expertise en analyse de besoins aux organisations, ces services pourront délivrer, aux travailleuses et aux travailleurs formés, des attestations officielles.

◆ *Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre (FBDM)*

La mission de l'organisme Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre (FBDM) est de développer des programmes de formation de base pour les personnes en emploi. Cet organisme de formation se spécialise dans l'élaboration et la réalisation de programmes de formation de base sur mesure et à la carte à l'intention de la main-d'œuvre des entreprises du Québec. Les projets de formation de base réalisés en milieu de travail sont financés par le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFM).

DEVENIR FORMATRICE OU FORMATEUR EN MILIEU DE TRAVAIL

Quelles que soient sa taille ou ses ressources humaines et financières, toute organisation peut faire de la formation en milieu de travail une priorité. Il lui suffit de sélectionner parmi ses membres une personne apte à jouer les formatrices ou les formateurs selon les besoins du moment.

Cette personne devra maîtriser certaines compétences essentielles et démontrer des qualités personnelles bien précises pour jouer ce rôle stratégique. Par son action, ses décisions et ses réalisations, cette personne devra être capable de contribuer directement à l'émergence d'une culture de la formation en milieu de travail qui profitera à toute l'organisation. Cette personne devra finalement être appuyée par l'organisation qui lui fournira les outils, le soutien et la reconnaissance qui est dû à tout acteur stratégique du développement des compétences en milieu de travail.

DES COMPÉTENCES ESSENTIELLES

Devenir formatrice ou formateur en entreprise commande la maîtrise de certaines compétences. On pense spontanément aux compétences professionnelles de cette personne, qui témoignent de son expertise et de sa connaissance étendue des différentes pratiques de travail en usage dans l'entreprise.

Ceci dit, la seule expérience professionnelle ne suffit pas. Cette personne devra également maîtriser des compétences pédagogiques et sociales ainsi que des compétences en gestion.

Des compétences professionnelles

Il s'agit ici des habiletés relatives à une ou plusieurs pratiques de travail, des compétences professionnelles de base et techniques de la personne choisie. L'expérience professionnelle de cette personne et ses performances doivent être reconnues par les autres membres de l'organisation. Cette personne doit avoir à son crédit une expertise et une connaissance étendue des différentes pratiques de travail qui lui donnent de la crédibilité.

Des compétences pédagogiques et sociales

Il s'agit ici de la capacité de cette personne à transférer efficacement ses connaissances, à faciliter les processus d'apprentissage organisationnel, à agir comme mentor, à encourager la fonction d'intégration de la formation, à travailler de concert avec des collègues et des adultes apprenants.

Des compétences en gestion

Il s'agit ici de la capacité de cette personne à piloter un processus de formation, à planifier ses différentes étapes (analyse, prestation et évaluation), à participer à la gestion du projet et à mesurer ses résultats, à coopérer avec les acteurs clés de l'organisation (direction et responsable de la supervision) ou des organismes externes de formation.

DES CONNAISSANCES ESSENTIELLES

La connaissance de l'organisation et la connaissance des membres de l'équipe de travail sont d'importants critères à prendre en considération dans le choix d'une formatrice ou d'un formateur en milieu de travail.

Au sujet de l'organisation, la personne sélectionnée devrait avoir une connaissance approfondie de son histoire, sa mission, sa culture et ses valeurs, ses produits et ses services, les différents niveaux hiérarchiques qui la caractérisent, les rôles et les responsabilités de ses différents membres, son historique syndicale, etc.

Au sujet des membres de l'équipe de travail, la personne sélectionnée devrait avoir une bonne connaissance du rythme d'apprentissage, des capacités individuelles, des motivations à apprendre et des appréhensions de chaque personne. Cette connaissance devrait lui permettre d'anticiper leurs réactions et de s'adapter à leurs manières d'apprendre.

DES QUALITÉS PERSONNELLES

En plus des compétences et des connaissances, le choix d'une formatrice ou d'un formateur en milieu de travail commande de tenir compte des qualités personnelles de la personne sélectionnée. Il faut bien comprendre que cette personne agira à titre « d'agent de changement ». (Fiches 1 et 2) En effet, au-delà du contenu et des connaissances qu'elle vise à transmettre, la formation force le changement et sollicite la capacité d'adaptation des travailleuses et des travailleurs de votre organisation.

Il se trouvera toujours des personnes pour résister au changement, la formatrice ou le formateur en entreprise doit donc posséder les qualités nécessaires pour canaliser l'énergie de chaque personne apprenante.

- ☑ Habileté à communiquer. (Fiche 11.2)
- ☑ Qualités d'animation : écouter, motiver, encourager, relancer, synthétiser, reformuler, vulgariser, etc. (Fiches 11 à 11.2)
- ☑ Capacité d'établir une relation de confiance avec les pairs : humilité, respect, traitement d'égal à égal, etc. (Fiche 11.1)
- ☑ Capacité à demeurer neutre, à ne pas prendre parti. (Fiches 11 et 11.1)
- ☑ Ouverture au changement et facilité d'adaptation.
- ☑ Sens de l'humour. (Fiche 3)

AU SUJET DU MENTORAT

Une relation de mentorat suppose une compatibilité de personnalité entre mentor et apprenti. Dans le cas contraire, elle est vouée à l'échec. Le mentorat peut être très bénéfique à votre organisation, à la condition qu'il soit fondé sur une relation volontaire empreinte d'ouverture, de respect mutuel et de complicité.

D'une part, **la personne apprentie** profite d'un accès privilégié aux connaissances et à l'expertise d'un pair afin d'améliorer ses propres compétences professionnelles. Elle gagne en confiance en soi et en motivation à accomplir ses tâches quotidiennes. L'organisation en retire une augmentation de son niveau de satisfaction au travail et de sa productivité.

D'autre part, **la personne responsable du mentorat** découvre dans cette relation de nouvelles possibilités de partager ses compétences et ses connaissances ainsi que de développer des compétences en leadership. Elle se sent valoriser par l'organisation qui tire profit d'une augmentation de son niveau de satisfaction au travail.

ÉTABLIR UNE RELATION DE MENTORAT

- ☑ **Faire connaissance avec la personne apprentie :**
 - ↳ discuter avec elle de ses objectifs, ses attentes et ses intérêts par rapport à cette expérience;
 - ↳ identifier les bénéfices qu'elle attend de cette expérience, les compétences qu'elle souhaite développer;
 - ↳ définir avec elle un plan d'apprentissage.
- ☑ **Clarifier et définir la relation de mentorat et parvenir à une interprétation commune de ses différents aspects :**
 - ↳ la confidentialité (quels renseignements seront confidentiels et quels autres seront communiqués);
 - ↳ la durée de la relation;
 - ↳ la fréquence, le lieu et la durée des rencontres;
 - ↳ les préférences en matière de rétroaction, etc.
- ☑ **Clarifier et consigner les objectifs d'apprentissage de la personne apprentie ainsi que les attentes et les responsabilités respectives de chacun.**
- ☑ **Discuter des préférences de la personne apprentie en matière de stratégies d'apprentissage.**
- ☑ **Déterminer les stratégies ou les activités qui permettront à la personne apprentie de réaliser ses objectifs d'apprentissage.**

TRANSFÉRER DES CONNAISSANCES

Les transferts de connaissances entre les membres d'une organisation peuvent devenir un puissant moteur de développement. Ce sera notamment le cas si ces transferts sont organisés et structurés. Ils contribueront alors à la production de nouvelles connaissances, plus formelles et mieux partagées entre tous les membres de l'organisation. Un plus grand nombre de personnes pourra donc utiliser efficacement ces connaissances et ainsi stimuler la capacité d'innover de leur organisation.

Définit de manière simple, un transfert de connaissances est un processus continu d'échanges et d'interactions qui permet aux différentes personnes membres d'une organisation de produire, de relayer et d'utiliser des connaissances.

Au cœur de ce processus, ces personnes sont à la fois productrices et utilisatrices de connaissances. À un moment où un autre, elles contribuent à la construction de nouvelles connaissances, adaptées à leurs besoins. Dans cette perspective, la connaissance devient plus qu'un capital que l'organisation peut transférer de manière linéaire. Il s'agit plutôt d'un flux continu qui se modifie avec le temps, selon l'évolution des besoins de l'organisation et l'intensité des interactions des personnes à son emploi.

ANALYSER LA DEMANDE ET IDENTIFIER LES BESOINS

Comme toute action de formation, un transfert de connaissances débute par l'analyse de la demande et l'identification des besoins. (Fiches 4 et 6) Le tableau ci-dessous propose une série de questions qui permettront à l'organisation de cerner au mieux les enjeux du transfert : identifier tous les acteurs concernés, répertorier et définir les connaissances à transmettre, sélectionner des stratégies efficaces, préciser l'objectif à atteindre, etc.

Quoi? Quelles sont les connaissances actuellement disponibles au sein de l'organisation?
Quels besoins ou demandes de transfert ont été exprimés ou identifiés?
Quelles connaissances actuellement disponibles doivent être transmises?

Qui? Qui effectue le transfert de connaissances?
Est-ce une ou plusieurs personnes?
Quel sera le rôle de chaque personne impliquée dans le transfert?

Comment? Quelle stratégie de transfert est la plus appropriée? (Fiches 11.3 et 12 à 12.6)
Quel niveau d'interaction est nécessaire?
L'intervention d'intermédiaires (ou de partenaires) sera-t-elle nécessaire? Quand? Comment?

Quand? Où? Quand et où doit se dérouler le transfert? (Environnement et périodicité)

Pour qui? À qui s'adresse le transfert?

Pourquoi? Quel objectif le transfert doit-il permettre d'atteindre? (Dimensions pédagogique et opérationnelle)

AU SUJET DES CONNAISSANCES DE L'ORGANISATION

Plusieurs recherches révèlent que la somme des connaissances utilisées par une organisation se compose surtout de savoirs informels ou tacites. En moyenne, 30 % des connaissances en usage dans une organisation sont explicites et ont été définies dans des manuels ou autres outils du genre. À l'opposé, le bagage d'une organisation se compose de 70 % de connaissances informelles : trucs du métier, acquis de l'expérience, intuitions créatives ou connaissances personnelles intangibles qui s'observent dans l'action, mais qu'il est difficile de transmettre autrement que par l'imitation. (*Savoirs formels, informels et tacites*, illustration 3)

Le défi est donc d'identifier et de répertorier tous les savoirs utiles à l'organisation, surtout les savoirs tacites. Ils participent à la réussite de nombreux actes professionnels et servent souvent d'assise aux savoirs explicites.

Pour y parvenir, l'organisation peut développer des outils qui font appel à l'observation et l'analyse ou encore miser sur des pratiques interactives qui engagent les travailleuses et les travailleurs à décrire ou à commenter ce qu'ils font ou encore à guider verbalement une personne dans l'exécution d'une tâche. (Fiche 14.5)

La vidéo en format numérique se révèle à ce titre d'une grande utilité, que ce soit pour analyser un acte professionnel, le décortiquer, en garder la trace ou faciliter son transfert.

LES ÉTAPES D'UN PROCESSUS DE TRANSFERT

La figure ci-dessous présente les différentes étapes d'un processus de transfert de connaissances. Ces étapes gravitent autour des interactions continues entre les personnes qui produisent et utilisent des savoirs. Ces étapes commandent par ailleurs l'utilisation de stratégies axées sur la diffusion et de stratégies axées sur l'appropriation.



QUELQUES DÉTERMINANTS DES TRANSFERTS INTERGÉNÉRATIONNELS

- ◆ Les jeunes ne manifestent pas la même loyauté que leurs aînés envers leur organisation, leur employeur et leurs collègues expérimentés. Ainsi, ils auront moins tendance à reproduire à l'identique des connaissances tacites transmises par des collègues expérimentés.
- ◆ Les jeunes générations sont animées par un sens du défi qui les incitent à questionner et à remettre en question les savoir-faire en place. Ils privilégient l'atteinte des résultats au respect de manières de faire en usage. Ce phénomène peut influencer le transfert de connaissances tacites liées à une manière de faire bien établie.
- ◆ L'utilisation et la maîtrise des nouvelles technologies de communication sont source de frictions entre les générations. Les jeunes sont « branchés » et ils utilisent différents outils virtuels pour apprendre. Les générations expérimentées le sont moins et ne reconnaissent pas les outils virtuels comme des vecteurs de transfert des connaissances.
- ◆ Chaque génération a son style d'apprentissage : les baby-boomers souhaitent être guidés dans un processus d'acquisition des connaissances; les X préfèrent un apprentissage interactif et convivial; les Y aiment apprendre de manière plus autonome. Il faut donc tenir compte des différents styles d'apprentissage dans un processus de transfert des connaissances.
- ◆ La présence de personnes de différentes cultures au sein d'une équipe de travail favorise un brassage de savoirs tacites bénéfique au transfert intergénérationnel des connaissances.
- ◆ La mise en place d'une planification de la relève des connaissances stratégiques nécessaires à la continuité des opérations d'une organisation renforce les liens intergénérationnels et envoie un message fort concernant l'importance de ne pas rompre la chaîne de transmission des connaissances tacites entre les générations.

Développés dans le cadre d'un projet soutenu par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et mené en partenariat avec la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), les documents de la série *Trucs et outils pour favoriser l'apprentissage* visent à faire découvrir les bases de l'ingénierie de la formation à toute personne qui souhaite organiser des activités de formation centrées sur les apprenants adultes.

Deux autres titres sont disponibles dans cette série :

- ✓ *Concevoir, animer, accompagner et évaluer : Recueil de fiches thématiques centrées sur l'ingénierie de formation*
- ✓ *Planifier et gérer la formation : Fiches synthèses pour assurer le suivi des activités*

Trucs et outils pour favoriser l'apprentissage



**L'ingénierie de la formation
à la portée de la main!**

Depuis 65 ans, l'ICÉA défend les valeurs démocratiques et humanitaires associées à l'apprentissage tout au long de la vie, pour tous les membres de la société. Par ses actions, l'Institut cherche à renforcer la coopération entre les organisations et les mouvements engagés dans des activités de formation des adultes.

L'ICÉA a contribué à la création de nombreux organismes.

- Le Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine (CDÉACF)
- La Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre (COCDMO)
- Communautique
- La Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français (FCAF)
- Le Conseil international d'éducation des adultes (CIÉA)

www.icea.qc.ca