

Le transfert des compétences de la main-d'œuvre qualifiée en emploi au Québec, selon différents enjeux pour les entreprises : conditions facilitantes, obstacles et contraintes.

Michel Lejeune, Jean-Luc Bédard et Amélie Bernier, sous la direction de Frédéric Lesemann

INRS

Université d'avant-garde

Centre - Urbanisation Culture Société

**Le transfert des compétences de la main-
d'œuvre qualifiée en emploi au Québec, selon
différents enjeux pour les entreprises :
conditions facilitantes, obstacles et
contraintes.**

Michel Lejeune, Jean-Luc Bédard et Amélie Bernier,
sous la direction de Frédéric Lesemann

Michel Lejeune, Ph.D., associé de recherche
Jean-Luc Bédard, Ph.D., associé de recherche
Amélie Bernier, Ph.D., professeure

Sous la direction de :

Frédéric Lesemann, professeur titulaire

Rapport final soumis au
Programme de subventions à la recherche appliquée (PSRA)
Commission des partenaires du marché du travail
Subvention no. 2813-11902

Groupe de recherche
sur les transformations du travail,
des âges et des politiques sociales
(TRANSPOL www.transpol.org)

INRS-Centre Urbanisation Culture Société

Montréal, janvier 2013

Responsabilité scientifique : Frédéric Lesemann
Frederic.Lesemann@unics.inrs.ca
Institut national de la recherche scientifique
Centre - Urbanisation Culture Société

Diffusion :
Institut national de la recherche scientifique
Centre - Urbanisation Culture Société
385, rue Sherbrooke est
Montréal (Québec) H2X 1E3

Téléphone : (514) 499-4000
Télécopieur : (514) 499-4065

www.ucs.inrs.ca

Projet de recherche financé par la Commission des partenaires
du marché du travail (CPMT) et le Fonds de développement et
de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
(FDRCMO)

Révision linguistique : Frédéric Lesemann, Amélie Bernier,
Jean-Luc Bédard et Michel Lejeune

Montréal, janvier 2013

ISBN 978-2-89575-288-2

Dépôt légal : - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013
- Bibliothèque et Archives Canada

© Tous droits réservés

Remerciements

Nos premiers remerciements s'adressent à la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) pour le soutien accordé au moyen du Programme de subvention à la recherche appliquée et pour la confiance qu'elle nous a témoignée, et plus particulièrement à Madame Malika Hamzaoui coordonnatrice et M. Thomas Etchecopar, conseiller. Nous tenons également à remercier chaleureusement les Comités sectoriels qui ont collaboré à la présente recherche ainsi que les entreprises qui nous ont manifesté leur ouverture et leur intérêt en regard de la recherche scientifique. Nous tenons aussi à remercier Bibiana Pulido, étudiante au doctorat et auxiliaire de recherche, qui a collaboré lors de ce projet à certaines entrevues pour la réalisation des études de cas. Nous tenons aussi à remercier quelques personnes clés de la firme Léger Marketing pour leur professionnalisme dans l'ensemble du processus de collecte et des étapes menant à la réalisation de ce projet, soit : Mesdames Sandrine Lépinay, vice-présidente adjointe et Danielle St-Hilaire, analyste ainsi que l'équipe d'interviewers du bureau de Montréal. Nous tenons enfin à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'enquête statistique et en particulier celles qui nous ont donné de leur temps pour la réalisation des études de cas.

N.B. L'usage du masculin dans ce document vise seulement à abrégé la lecture.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION.....	1
RÉSUMÉ	3
RECENSION DES ÉCRITS.....	9
ENQUÊTE STATISTIQUE – POINTS SAILLANTS.....	31
SYNTHÈSE DES ÉTUDES DE CAS	39
CAPSULES VIDÉO : D’AUTRES RÉALITÉS DU TRANSFERT DES COMPÉTENCES.....	83
LES RÉPERCUSSIONS POSSIBLES DU TRANSFERT DES COMPÉTENCES SUR LA LOI SUR LES COMPÉTENCES	87
CONCLUSION.....	89
ANNEXE A - ENQUÊTE STATISTIQUE.....	91
ANNEXE B - ÉTUDES DE CAS.....	115
RÉFÉRENCES	255

PRÉSENTATION

Le rapport de recherche : *Le transfert des compétences de la main-d'œuvre qualifiée en emploi au Québec, selon différents enjeux pour les entreprises: conditions facilitantes, obstacles et contraintes* est constitué :

D'un rapport synthèse général qui comprend les sections suivantes :

- un résumé des principaux constats découlant de l'enquête statistique et des études de cas ;
- une recension des écrits sur la problématique du transfert des compétences en milieu de travail ;
- une présentation des faits saillants de l'enquête statistique ;
- une présentation des fiches synthèses des 14 études de cas ;
- une présentation sommaire des capsules vidéo permettant d'illustrer certains éléments de la recension des écrits, des études de cas et de l'enquête statistique.

De deux annexes, chacune des sections du rapport général étant une synthèse de travaux plus développés que l'on trouvera dans les annexes suivantes :

- Annexe A : le rapport de l'enquête statistique ;
- Annexe B : les 14 études de cas.

RÉSUMÉ

La recherche a pour objectif de documenter et de mieux comprendre les pratiques de transfert des compétences dans des PME de secteurs manufacturiers et de services au Québec. Pour ce faire, nous avons mené à terme deux démarches dont nous intégrerons les résultats.

- Une démarche quantitative permet de dresser un portrait statistique de l'état des pratiques et des stratégies de transfert de compétences et de leurs liens éventuels avec des pratiques de reconnaissance des compétences, que celles-ci relèvent de dispositifs « maison » ou de dispositifs mis à disposition par Emploi-Québec ou par les CSMO. Cette démarche repose sur un sondage scientifique auprès de 400 répondants de PME du Québec.
- Une démarche qualitative dont l'objectif est de documenter et d'étudier en profondeur les processus concrets de transfert de compétences dans quatorze entreprises du secteur manufacturier, de la transformation alimentaire et du secteur de services aux personnes. Nous cherchions à étudier des entreprises qui développent des pratiques « réactives » (dans un contexte d'urgence) de transfert de compétences ou qui développent des pratiques « proactives » (dans un contexte d'anticipation).

Nous avons approfondi également dans cette double démarche la question de savoir en quoi les pratiques de transfert entraînent ou non un processus de reconnaissance des compétences, tant pour la personne détentrice de ces compétences (l'« expert ») que pour la personne réceptrice (le « novice »), et en quoi, dans ce processus de reconnaissance, les entreprises recourent aux outils mis à disposition par Emploi-Québec et/ou des CSMO et pourquoi ?

Principaux constats

- I. Les PME au Québec recourent au transfert des compétences en milieu de travail souvent en réaction d'urgence, conséquence d'une prise de conscience par les dirigeants des impacts pour l'organisation de la perte d'expertise causée par des départs à la retraite. Cette particularité fut surtout observée dans les grandes entreprises, mais on la retrouve aussi dans les PME.
- II. Les études de cas nous suggèrent quatre sortes de modalités de transfert des compétences : les modalités formelles qui s'appuient sur l'ingénierie de la formation (ex. : plan de formation, référentiel de compétences...), les modalités formelles rattachées à l'organisation du travail (ex. : rotation de tâches), les modalités technologiques (ex. : formation en ligne) et les modalités informelles (ex. : petits groupes restreints, discussions de corridor). Ces différentes modalités sont souvent considérées dans leur complémentarité. Il semble toutefois que le transfert des compétences, aux yeux des gestionnaires, prend surtout sens à travers l'ingénierie de la formation.
- III. Le transfert de nature informelle, bien que réel, nous apparaît plutôt méconnu (ou ignoré) des gestionnaires, mais valorisé par les employés de production.
- IV. Parmi les pratiques de transfert identifiées, certaines s'avèrent émergentes. Mentionnons notamment la présence au sein de l'entreprise de communautés de pratique, parfois désignées comme un comité d'échange sur les bonnes pratiques. Plusieurs études de cas montrent l'importance de la communauté de pratique en regard du transfert de compétences de nature informelle, considéré principalement lorsque le travail est complexe.

- V. La présence de dispositifs de régulation technique (ex. : ISO) a un effet structurant sur le transfert des compétences en milieu de travail. Les études de cas montrent que les dispositifs nationaux et internationaux de régulation technique sont souvent abandonnés par l'entreprise du fait de leur lourdeur administrative. Ces dispositifs laissent toutefois une abondante documentation récupérée par le milieu à des fins de transfert des compétences. Qui plus est, l'adoption de ces systèmes inculque parfois une culture de la formalisation à l'échelle de l'entreprise, à partir notamment de documents mis à jour continuellement : activités, tâches, opérations...
- VI. Les résultats de l'enquête statistique permettent de dresser un portrait d'abord descriptif réalisé à partir d'un échantillon de 400 répondants issus d'entreprises québécoises de 10 à moins de 500 employés. À partir de cette description, les résultats montrent que le transfert des compétences peut être expliqué par cinq points d'entrées, à savoir : les dispositifs institutionnels, la présence d'évènements déclencheurs, la dimension humaine incontournable au transfert, la nature des procédés et du produit et aussi, les aspects sociodémographiques liés à l'entreprise et aux individus. Nous constatons aussi que toutes les entreprises font du transfert consciemment (de manière formelle) ou non (de manière informelle). Nous retrouverons à travers les études de cas des éléments approfondissant chacune de ces avenues.
- VII. Nous pouvons retenir aussi à partir des résultats statistiques que le transfert, tout comme d'autres activités de gestion au sein d'une entreprise (ex. formation, rémunération, production, etc.) est associé à une préoccupation d'ordre économique nécessitant une mesure de ses effets en lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

- VIII. Dans le cadre des études de cas, nous avons observé qu'un acteur se démarquait particulièrement dans le processus de transfert des compétences d'abord, par son rôle d'intermédiaire, mais aussi comme un agent de transformation des compétences. Cet acteur, le gestionnaire ou le superviseur de premier niveau, semble avoir été négligé ou peu présent dans la recension des écrits. Dans les études de cas analysées pour ce projet, le superviseur de premier niveau regroupe les chefs d'équipes, les contremaîtres, les coordonnateurs ainsi que tous les autres employés qui ont à assumer un rôle de première ligne entre la direction et les employés. Dans le cadre du processus de transfert des compétences, les études de cas montrent que cette catégorie d'employés est liée directement à la stratégie organisationnelle de transfert (ex. rétention des employés, planification des compétences et des savoirs critiques, planification de la relève, etc.) en jouant un rôle de courroie de transmission ou d'interprète des attentes de la direction vers les compétences à maîtriser.
- IX. Dans d'autres situations, le superviseur semble représenter plutôt une barrière au transfert, par son style centralisateur. Les employés s'approprient alors les processus et s'échangent directement les connaissances et les compétences requises dans les situations de travail, court-circuitant la barrière dressée par cet acteur.
- X. Dans un autre ordre d'idées, le transfert des compétences amène aussi, à notre avis, le superviseur de premier niveau à réfléchir sur ses pratiques et son rôle dans l'organisation, puisque la place qu'il a dans le processus de transfert relève directement de la confiance que lui accordent les employés, mais aussi la direction. Il participe alors directement à la professionnalisation des métiers, mais y perd possiblement au passage une forme traditionnelle d'autorité verticale qu'il pouvait avoir auprès d'employés subalternes. Ces derniers acquièrent en effet, à travers le transfert de compétences, des capacités accrues d'interprétation, de décision et de résolution de problèmes en situation de travail. Ces aspects de professionnalisation transforment donc le poste de supervision, comme on peut le

voir par exemple avec le cas Gumitech. Ces transformations des rapports hiérarchiques sont des effets collatéraux, en quelque sorte, des mutations de ces univers de travail résultant notamment de la flexibilisation des postes, de l'écriture et de la formalisation des profils de compétences.

- XI. Il existe dans des PME une sorte de transfert intergénérationnel dit « inversé ». Il s'agit en fait d'un transfert scientifique porté par les jeunes novices qui sont embauchés en vue d'importer des connaissances scientifiques (le cas du secteur fromager) ou des compétences particulières que les travailleurs d'expérience vont s'approprier... Il y a aussi la situation où de jeunes employés vont chercher des connaissances scientifiques dans les institutions formelles en vue d'un transfert scientifique en milieu de travail.

- XII. La question de la reconnaissance de l'expérience en tant que partie intégrante du processus de transfert des compétences semble peu considérée dans les PME étudiées. Les entreprises ayant développé un dispositif de transfert des compétences auquel se rattache une reconnaissance de l'expérience se retrouvent dans deux situations distinctes. On parle des entreprises de grande taille, caractérisées par la présence d'une structure formelle de transfert des compétences (ex. : comité de transfert, département de formation, jumelage, dispositif d'évaluation, etc.). Le cas échéant, la reconnaissance de l'expérience prend la forme d'un document officiel et interne (ex. : lettre formelle), attestant que le novice est apte à occuper un poste donné au sein d'un département. Au sein des entreprises de taille moyenne, la reconnaissance de l'expérience sera plutôt de nature informelle et symbolique. Pensons par exemple à l'employé expérimenté qui est sollicité par son employeur pour transmettre son savoir-faire d'expérience. L'employé sollicité se voit ainsi reconnu par la direction et par ses pairs en tant qu'expert du métier, sur la base de ses réalisations, ses pratiques et ses compétences (ex. : savoir-être). Là encore le superviseur pourra jouer un rôle déterminant. Il pourra renforcer ce statut, autant auprès de l'employé qui lègue son savoir-faire que du novice qui aura acquis de l'expérience.

RECENSION DES ÉCRITS

par Michel Lejeune et Jean-Luc Bédard

Préambule

Le transfert des compétences en milieu de travail évoque souvent des stratégies organisationnelles, des questions d'ordre scientifique ou encore, des interventions formatives nécessaires à la production d'un bien ou d'un service.

Ainsi, la pratique du transfert des compétences renvoie parfois à l'évaluation de la formation¹, en regard du transfert des apprentissages, qui consiste à apprécier comment un employé a évolué après une formation, par rapport à certaines attentes (voir : Kirkpatrick, 1967), examinées ici en termes de compétence. Le transfert des apprentissages constitue un mécanisme cognitif (l'apprentissage) qu'une personne mobilise pour une tâche donnée, à partir d'une source extérieure (une formation) à la situation dans laquelle elle est requise (Tardif, 1999). Dans la mesure où ce transfert représente une compétence acquise dans un contexte particulier, pour être ensuite mobilisée dans un nouveau contexte (Presseau, 1998), on peut le lier au transfert des compétences en milieu de travail. C'est le cas, par exemple, de l'entreprise qui évalue la mise en œuvre d'un apprentissage découlant d'une pratique (formelle ou informelle) de transfert des compétences en milieu de travail.

La documentation révèle par ailleurs une importante analogie entre le transfert des compétences en milieu de travail et le transfert des connaissances scientifiques. Le transfert des compétences engloberait ici deux dimensions : les moyens à mettre en place pour la concrétisation de connaissances scientifiques (ou de technologies) en milieu de travail et les conditions d'appropriation sociale des résultats de la recherche scientifique. La notion de transfert des connaissances scientifiques est étudiée en regard de trois modèles théoriques principaux, en lien avec l'exercice d'un métier ou d'une profession.

¹ Cette ambiguïté fut d'ailleurs souvent observée dans les études de cas réalisées dans la présente recherche.

Il y a le modèle dit « linéaire », selon lequel les innovations en milieu de travail découlent essentiellement de la science (Havelock, 1973). Le transfert des connaissances se concrétise lorsqu'une personne utilise concrètement les productions scientifiques dans l'exercice de son métier (Roy et coll., 1995). Le modèle « stratégique » du transfert des connaissances scientifiques repose sur les interactions entre le milieu scientifique et le milieu de travail (Gauthier, 1987). Pensons par exemple à une équipe de recherche qui réunit des scientifiques et des opérateurs d'automates en usine, dans le but de produire des connaissances scientifiques à partir de l'expérience des opérateurs (Roy et coll., 1995). Le transfert des connaissances scientifiques pourrait enfin se définir à partir du modèle « interactionniste ». On renvoie ici au réseau d'acteurs qui interviennent dans la production des connaissances scientifiques et technologiques (Denis et coll., 1996). Le transfert des connaissances scientifiques dépendrait ici de multiples interactions entre les acteurs provenant de milieux diversifiés (Callon et coll., 2001), mobilisant des compétences tout autant diversifiées (Roy et coll., 1995). Le transfert des connaissances scientifiques pourrait alors s'apparenter au transfert des compétences en milieu de travail, puisqu'il s'inscrit dans une démarche d'appropriation sociale pouvant aboutir à de nouvelles compétences, mobilisables et transférables en milieu de travail².

Une autre notion analogue au transfert des compétences en milieu de travail est le transfert inter-organisationnel. On renvoie ici aux alliances stratégiques (formelles ou informelles) d'entreprises, visant l'échange mutuel de compétences (Arikan, 2009; Cowan et Jonard, 2009). Cette forme de transfert est souvent étudiée par rapport à sa dimension culturelle et au climat de confiance entre les entreprises (Cowan et Jonard, 2009). L'entreprise va chercher, à travers des alliances stratégiques, à se positionner dans un marché compétitif (Prahalad et Hamel, 1990) en s'appropriant de nouvelles compétences (Brown et Duguid, 1991). Un transfert inter-organisationnel survient

² Pensons par exemple au métier de production fromagère artisanale au Québec. La production fromagère artisanale dépend en fait de la rencontre des savoir-faire artisanaux avec les connaissances scientifiques issues par exemple de la chimie, la microbiologie, la physique... que les scientifiques vont transférer en milieu de travail.

lorsque l'entreprise apprend de ses partenaires et crée par alliance de nouvelles compétences « innovantes ». On en déduit que les conséquences d'un transfert inter-organisationnel renvoient à l'appropriation de nouvelles compétences, qui seront mobilisées en milieu de travail.

Dans la foulée par ailleurs des changements dans les entreprises causés par les départs à la retraite, la documentation traite aussi de la question spécifique du transfert intergénérationnel (voir : Jacob et Harvey, 2005; CEFRIO, 2008; Delay et Huyez-Levrat, 2006, entre autres). Le transfert intergénérationnel se rapporte aux pratiques de transfert formelles ou informelles (ex. : observation, discussion, entraînement à la tâche, compagnonnage, etc.) qui favorisent la proximité des travailleurs d'expérience, considérés comme experts dans leur métier, par rapport aux novices qui souhaitent développer des compétences à partir des conseils et de l'encadrement d'experts du métier. Le transfert intergénérationnel des compétences met donc en cause le souci et la capacité de rétention des compétences au sein de l'organisation. Le transfert intergénérationnel est donc spécifique aux personnels de générations différentes ou encore, aux stratégies mises en œuvre pour inciter des retraités experts à demeurer au travail, sinon à y revenir pour transmettre leur expertise. Enfin, notons qu'on voit également des expériences de transfert intergénérationnel de travailleurs plus jeunes vers leurs aînés, par exemple lors de l'intégration de nouvelles technologies, ou de l'intégration de travailleurs provenant d'autres organisations et donc, détenteurs d'un autre bagage de savoirs (Jacob et Harvey, op.cit.). Du reste, le transfert de compétences se fait souvent indépendamment de l'âge des travailleurs (Cloutier et coll., 2002).

Enfin, le transfert des compétences en milieu de travail évoque parfois l'aptitude légale ou réglementaire dont dispose une personne pour agir dans une situation donnée. On renvoie ici à la notion de transfert de compétences juridique, que l'on retrouve surtout dans la jurisprudence et la doctrine. La compétence est alors définie en des termes juridiques, comme l'aptitude légale dont dispose une autorité pour agir. Pensons par exemple à la situation où une personne se voit investie légalement de réaliser certaines

actions, déterminées par une instance juridique reconnue³. Le transfert des compétences juridiques rappelle alors la notion de responsabilité : on charge une autre personne de conduire une action relevant de cette compétence, sa responsabilité étant engagée au sens légal du terme.

Nous constatons qu'il existe peu d'écrits qui traitent spécifiquement des pratiques de transfert des compétences en milieu de travail. Le repérage de la documentation fut alors étendu, considérant les six perspectives suivantes : 1) les fondements théoriques, 2) l'objet de transfert, 3) les modalités du transfert des compétences, 4) les facteurs liés au contexte, 5) les types de rapport sociaux en lien avec le transfert des compétences, 6) les obstacles liés à la nature des compétences.

1) Fondements théoriques (écoles de pensée)

La documentation nous montre plusieurs moments forts durant lesquels la notion de transfert des compétences s'est révélée sous différents angles. Nous référons ici à l'organisation apprenante, à la gestion des compétences en comparaison à la gestion des savoirs, à l'organisation qualifiante, ainsi qu'à la professionnalisation des métiers et l'idée nouvelle d'inter-professionnalité.

L'organisation apprenante

La question du transfert des compétences en milieu de travail peut se concevoir selon les principes de l'organisation apprenante. Le modèle de l'organisation apprenante découle en fait d'une théorie sur l'organisation qui vise à éliminer les contraintes inhérentes à l'organisation scientifique du travail (le taylorisme), dans un environnement où, par ailleurs, la compétence s'est imposée en tant que nouvelle logique organisationnelle. Dans ce contexte, le concept d'organisation apprenante vient répondre à l'impératif

³ Pensons par exemple à la procuration par acte notarié qui autorise une personne à accomplir certains actes administratifs (bancaires par exemple). Le mandataire se voit transférer des responsabilités légales, qu'il devra assumer.

d'instaurer une nouvelle forme d'organisation du travail en lien avec le transfert de compétences (Lejeune, 2005). Il semble toutefois que les définitions données au concept d'organisation apprenante (« *learning organization* »), non seulement varient selon les auteurs, mais sont souvent confondues avec celle d'apprentissage organisationnel (« *organizational learning* »). Dans la perspective du transfert des compétences, l'apprentissage organisationnel se limiterait, tout au plus, aux processus d'apprentissage (individuel et/ou collectif) qu'une organisation met en œuvre afin d'accroître son efficacité. La pratique consiste, par des interventions formatrices, à amener les membres de l'organisation à acquérir collectivement des savoir-faire, dans le but de parvenir à un rendement plus productif (Argyris et Schön, 1996) et d'atteindre des objectifs opérationnels. L'apprentissage organisationnel serait un processus organisationnel et social qui permettrait de produire de nouvelles compétences (Ingham et Mothe, 2000). Comme le mentionne Koenig (1994 : 76) : « *On peut définir l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ». L'apprentissage organisationnel situe donc le processus de transfert des compétences en milieu organisationnel dans sa perspective sociale, pour reposer plus spécifiquement sur la « socialisation », plutôt que sur le transfert d'informations au niveau individuel.

De son côté, la notion d'organisation apprenante serait beaucoup plus proche de celle de transfert des compétences, puisqu'elle intègre dans un même processus la manière dont les membres d'une organisation développent collectivement des compétences et modifient la forme de l'organisation (Örtenblad, 2001; Caravan, 1997). La notion d'organisation apprenante renvoie donc aux stratégies de l'organisation en matière de compétences, considérées par les dirigeants comme étant profitables pour l'entreprise (Argyris et Schön, 1996). On pense ici à des formes de l'organisation caractérisées par des valeurs d'entreprise qui favorisent l'apprentissage « collectif », donc en lien avec le transfert des compétences en milieu de travail. Comme le mentionne Manenti (1995: 228): « *In the learning organisation logic, individual activity is to create collective*

knowledge that could be transferred to other members and that could be reified in some organisationally innovative structure ».

La gestion des compétences et des savoirs

Par ailleurs, deux nouveaux paradigmes se sont imposés dans les milieux scientifique et industriel, redéfinissant le cadre conceptuel de l'organisation apprenante, dans la perspective du transfert des compétences en milieu de travail : la gestion des compétences et la gestion des savoirs.

La gestion des compétences concerne spécifiquement l'affectation de personnes compétentes aux différents postes de l'entreprise et le développement des compétences de personnes ou de groupes de personnes qui exercent leurs fonctions dans différents postes de travail au sein de l'entreprise (Lévy-Leboyer, 1996; Stroobants, 1999). On en déduit alors que l'affectation de personnes compétentes à des postes de travail se fait sur la base de processus qui renvoient essentiellement à la sélection interne ou au recrutement externe, tandis que l'amélioration des compétences est en général réalisée par l'intermédiaire d'interventions formatrices (Alsène et coll., 2001), telles que l'exposé et le coaching, ainsi que par la pratique (Birdir, 2000; Cowling et coll., 1999; Lawler, 1994; Ropé et Tanguy, 2000; Rowe, 1995). Comme le soulignent Alsène et coll. (2001) :

« La gestion des compétences permet à l'entreprise d'être plus efficiente, de livrer des produits ou des services de meilleure qualité, de créer davantage de valeur. Elle donne également confiance aux employés, aux clients et aux actionnaires. De surcroît, l'amélioration (ou le développement) des compétences permet de faire face à l'évolution des métiers, due entre autres aux nouvelles technologies. Elle augmente aussi l'employabilité (à l'interne, mais aussi à l'externe...) du personnel de l'entreprise ».

La gestion des savoirs (« *knowledge management* », KM) apparaît quant à elle comme étant complémentaire à la gestion des compétences. La gestion des savoirs conçoit l'organisation comme une entité non seulement capable d'apprendre d'elle-même, mais également capable de gérer des savoirs, ces derniers n'étant pas forcément disponibles

dans un format approprié (Divry, Dubuisson et Torre, 1998). Dans cette perspective, nous pouvons dégager deux principaux champs d'activités de la gestion des savoirs (Lejeune, 2005), en lien avec le transfert des compétences en milieu de travail : l'acquisition et l'utilisation des savoirs. L'acquisition des savoirs concerne le fait d'extraire et d'accumuler les savoirs que possède l'expert dans une organisation, au moyen notamment des nouvelles technologies de l'information et de la communication (bases de données, systèmes experts, etc.). On pourrait citer à cet effet de nombreux auteurs qui attirent notre attention sur la notion de « mémoire organisationnelle » (Dieng et coll., 2000; Fahey, 1998; Girod, 1995; Hackbarth et coll., 1999; Leonard et Sensiper, 1998; Mayère, 1995; McDermott, 1999; Tarondeau, 1998; Walsch et Ungson, 1991), notion qui représente les savoirs accumulés dans une entreprise. Cette mémoire organisationnelle constitue généralement pour l'entreprise un outil d'aide à la décision, assurant sa stabilité et sa prévisibilité (Girod-Séville, 2000; Girod, 1995; Hatchuel, 1994; Ingham, 1994). L'utilisation des savoirs est souvent désignée par le terme d'« apprentissage organisationnel » (Bohn, 1994; Inkpen, 1996; Mayère, 1995; Savary, 1999). Elle renvoie à des méthodes particulières qui sont mises en œuvre pour diffuser (transmettre) les savoirs, soit par des outils de recherche (Intranet, Internet, agents intelligents, fiches d'expertise, etc.) qui seront mis à la disposition de ceux qui en ont besoin, par des méthodes de type organisationnel (formation, groupes de travail, séminaires, équipes multidisciplinaires / interdépartementales, communauté de pratique, etc.) qui favoriseront le transfert des compétences en milieu de travail, voire l'émergence de nouveaux savoir-faire dans l'organisation⁴.

⁴ La documentation issue des sciences de la gestion s'arrête à deux principales approches théoriques du transfert des compétences : la théorie « *resource based* » (Wernerfelt, 1984) qui renvoie aux ressources particulières de l'entreprise, considérées ici pour leur valeur dans un marché compétitif et l'approche dite « *knowledge based* » qui renvoie aux connaissances organisationnelles en tant que stratégie de marché. Pour ces deux approches, les connaissances organisationnelles seraient considérées pour leur unicité et leur lien avec l'innovation et le développement de l'entreprise. De nombreuses recherches, notamment dans le domaine de la gestion des savoirs (KM), s'appuient sur ces deux théories afin d'expliquer comment les connaissances se transfèrent dans les organisations, les connaissances étant prises ici au sens pratique du terme. Kogut et Zander (1995) mentionnent par exemple que le transfert des connaissances génère des savoir-faire qui circulent au sein de l'organisation. Le transfert des connaissances contribuerait alors à l'apprentissage organisationnel (Levitt et March, 1988), éventuellement à des compétences en milieu de

L'organisation apprenante, la gestion des compétences et la gestion des savoirs ont chacune des répercussions importantes en regard de la problématique du transfert des compétences en milieu de travail. Elles ont permis d'accroître la portée de l'apprentissage organisationnel en y ajoutant des déterminants sociaux, organisationnels et technologiques qui sont fort importants pour l'étude du transfert des compétences en milieu de travail. Du côté de l'organisation apprenante par exemple, on remet en question l'organisation scientifique du travail (le taylorisme), pour lui substituer une forme de l'organisation favorisant plutôt le développement et le maintien des compétences au sein de l'organisation (Lejeune, 2005). La gestion des compétences, tout comme la gestion des savoirs, met en évidence les limites technologiques en matière de transfert des compétences et l'importance de la socialisation comme mécanisme de transfert.

L'organisation qualifiante

Dans un autre ordre d'idées, le transfert des compétences en milieu de travail évoque aussi la question des dispositifs de qualification professionnelle à partir de la notion d'organisation qualifiante. Gamache et coll. (2004) soulignent à cet égard l'existence de deux dimensions pouvant définir l'organisation qualifiante. Pour qu'une organisation soit qualifiante, la formation du personnel doit d'abord être « habilitante », au sens où les contenus de formation doivent correspondre à des compétences applicables en milieu réel de travail. Cette dimension n'est pas sans rappeler celle du transfert des apprentissages dans la logique de l'évaluation de la formation (voir : Kirkpatrick, 1967). La formation « habilitante » témoigne de ce que Savoyan (2008) désigne comme étant l'écart entre les savoir-faire issus de la tâche (d'un référentiel de formation par exemple) et les savoir-faire issus de l'activité, par l'expérience. Plus la formation est caractérisée par un rapprochement entre les savoir-faire issus de la tâche et les savoir-faire issus de l'activité, plus cette formation serait habilitante. L'autre dimension à laquelle renvoient Gamache et

travail. On voit en effet que l'importance des approches « *resource based* » et « *knowledge based* » coïncide avec la volonté émergente des entreprises de traiter (acquérir et diffuser) les connaissances de l'organisation (Spender, 1996).

coll. (2004) est la reconnaissance des compétences que maîtrise l'employé. Il s'agit en fait d'une reconnaissance officielle, dans le cadre par exemple d'une certification des compétences en milieu de travail (ex. : PAMT) ou d'une reconnaissance informelle, une attestation d'entreprise ou privée. La formation qualifiante s'inscrit alors dans le cadre d'une organisation du travail qui se développe sur la base des compétences et qui reconnaît officiellement la contribution de ses employés.

La professionnalisation et l'inter-professionnalité

La documentation nous révèle par ailleurs deux nouveaux paradigmes en lien avec le transfert des compétences en milieu de travail : la professionnalisation des métiers et l'inter-professionnalité. Ces deux notions sont associées à la présence de plus en plus importante de la culture d'amélioration continue, associée aux transformations des mondes de production (Salais et Storper, 1993) dans tous les secteurs d'activité. Ceci s'affiche par des pratiques très variées, souvent (mais pas seulement) associées à des normes de qualité (toyotisme, kayzen, 5 S, 6-sigma, etc.). La notion de professionnalisation, appliquée aux métiers, semble s'appuyer sur les trois piliers suivants : l'analyse de l'activité (et des pratiques), l'identité professionnelle (la valeur et le sens du métier) et la transmission de savoirs et savoir-faire. Comme le souligne Wittorski (2008, 2007), il existe trois espaces de professionnalisation qui s'appliquent en tous points à la problématique du transfert des compétences en milieu de travail. Il y a d'abord l'analyse du métier, qui trace en fait les contours du métier, par rapport à des compétences. On interpelle ici l'élaboration de référentiels de compétences, de formation, d'évaluation et de bonnes pratiques, dans l'optique du transfert de compétences. La deuxième dimension est d'ordre identitaire et renvoie à la division sociale du travail, en lien cette fois avec la valeur du métier (le « corps de métier »). Cette identité fournirait un espace de transfert de compétences (ou de transmission), qui constitue le troisième espace de professionnalisation. On renvoie aux compétences qui sont admises, partagées et reconnues au sein d'un métier. On renvoie également à l'expérience du milieu et à la transmission de savoir-faire dans son informalité. La notion de professionnalisation a donc un lien étroit avec le transfert des compétences, puisqu'elle renvoie au développement des personnes et du lien de celles-ci avec leurs collègues, leur

organisation et leur métier ou profession. Les nouvelles formes de l'organisation du travail ne sont pas étrangères à la professionnalisation. Elles favorisent la professionnalisation à partir de nouvelles manières de concevoir le travail, l'organisation du travail et ses modes de fonctionnement. Pensons par exemple à l'élargissement et l'enrichissement du travail, à la réduction de la ligne hiérarchique, le développement du caractère collectif du travail (Wittorski, 2008), qui font appel à de nouvelles compétences à analyser, reconnaître et transmettre.

Une dernière notion en lien avec le transfert des compétences, étroitement liée à la professionnalisation, réfère à la dynamique de collaboration qui s'active lorsque des acteurs de métiers et, ou de professions différentes se réunissent pour produire un bien ou un service. Cette notion d'inter-professionnalité traduit surtout les professions libérales, mais s'applique aussi de plus en plus aux métiers sous toutes sortes de formes. L'inter-professionnalité crée un espace professionnel où s'exercent des pratiques collaboratives, parfois très diversifiées et qui pourraient s'inscrire dans une logique de transfert de compétences. On renvoie à des pratiques collaboratives qui touchent autant l'humain que l'organisation. Pensons à une rencontre durant laquelle des employés de métiers différents partagent leurs expériences en vue de résoudre un problème, à une discussion informelle (de couloir) sur un sujet donné, ou encore, à une consultation entre différents corps de métier au sein d'une organisation. Il pourrait aussi s'agir de pratiques plus structurées, plus organisées ou planifiées : le cercle de qualité, la communauté de pratique, l'équipe de travail. Quoiqu'il en soit, la notion d'inter-professionnalité porte en elle de nombreuses questions théoriques et conceptuelles, encore peu étudiées en regard du transfert des compétences. D'Amour et coll. (1999) insistent d'ailleurs sur l'apport de différentes disciplines scientifiques à l'inter-professionnalité (éducation, sociologie, gestion...).

La documentation met en évidence différents aspects théoriques de l'inter-professionnalité qui pourraient alimenter l'étude du transfert des compétences en milieu de travail. Mentionnons par exemple la théorie qui étudie les rapports sociaux qui s'établissent entre différents acteurs, sur la base d'échange, de négociation et de jeux de

pouvoir (Crozier et Friedberg, 1967), ou théorie de l'échange. D'autres s'arrêtent aussi à la dynamique organisationnelle, en lien avec les conflits au sein de l'organisation où les pratiques collaboratives seraient considérées par rapport à l'équité et l'injustice en milieu de travail (Pfeffer et Salanci, 1978). Une autre théorie étudie les formes de rapprochement des acteurs de l'organisation, en considérant des notions telles que le partage de valeurs du travail et la confiance réciproque (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). D'autres encore vont s'intéresser à l'apprentissage social découlant des pratiques de collaboration en milieu professionnel (Barker, 1993; Peters, 1998). Cette théorie explique en quoi les individus et les groupes dans les organisations collaborent conformément aux normes et aux valeurs du milieu. D'autres modèles conceptuels décrivent les conditions favorables à la collaboration, dont notamment le style de gestion, la motivation des acteurs impliqués, le climat de travail, la nature de la tâche et les règles de fonctionnement propres au milieu (Sicotte, D'Amour et Morcault, 2002). L'engagement réciproque, la volonté des acteurs interprofessionnels et le climat de confiance mutuelle seraient déterminants, comme l'illustre également Alter (2010). D'autres facteurs réfèrent à la culture organisationnelle, à la dynamique d'équipe, au type de gouvernance (leadership) et à la formalisation du comportement (D'Amour et coll., 2005; Ginsburg et Tregunno, 2005; Wacheux et Kosremelli, 2007). Gitlin et coll. (1994) insistent aussi sur la négociation collaborative, en termes par exemple d'avantages que pourrait retirer un professionnel en contrepartie de son expertise. L'inter-professionnalité est la juxtaposition d'expertise ou une combinatoire de tâches et de compétences entre différentes professions. Le Boterf (2001) mentionne justement trois niveaux d'inter-professionnalités : (1) la réunion d'activités individuelles, sans but commun; (2) la collaboration d'acteurs à partir d'une mission commune et d'activités indépendantes (lorsque le professionnel par exemple n'a pas de vue d'ensemble d'un projet); (3) la coopération qui consiste en l'apport réciproque d'acteurs ayant une mission commune.

Nous proposons donc d'appréhender le transfert des compétences en milieu de travail à travers ces quatre perspectives (l'apprentissage en milieu de travail et ses conditions facilitantes, la gestion des compétences, la gestion des savoirs et l'organisation qualifiante, et la professionnalisation et l'inter-professionnalité).

Ces quatre perspectives nous aideront, chacune à sa manière, à cadrer notre analyse du transfert des compétences en milieu de travail.

2) L'objet de transfert : des savoirs, des connaissances ou des compétences ?

La compétence en tant qu'objet de transfert s'articule généralement autour de deux notions : la compétence et la connaissance. Ces deux notions ne sont pas sans ambiguïtés, l'une étant souvent confondue avec l'autre, selon l'approche adoptée.

La compétence renvoie pour certains auteurs à la performance au travail (Cowling et coll., 1999; Hoffmann, 1999). Les auteurs divergent cependant quant à la nature exacte de la compétence. Parfois, celle-ci est un attribut individuel, assimilé au savoir, à la personnalité, aux valeurs du travail et aux attitudes (Gilgeous et Parveen, 2001). On parle par ailleurs d'attributs organisationnels. La compétence d'une personne résulterait ici de l'adéquation entre ses comportements au travail et ceux définis (transférés) par l'entreprise pour ce même travail (Boak et Coolican, 2001; Garavan et McGuire, 2001). D'autres auteurs renvoient aussi à l'adéquation entre les comportements démontrés au travail et ceux qui sont formellement attendus par l'organisation, mais englobent les attributs personnels comme déterminants de l'excellence au travail (Levy-Leboyer, 1996). Quelle que soit sa définition, le concept de compétence reste associé aux notions de « capacité » et d'« habileté » à exercer une activité (Le Boterf, 2002). Comme le soulignent Alsène et coll. (2002), la compétence correspond à des savoir-faire (ou « *manières relativement efficaces de mener une activité, qui sont développées au fil du temps, de la pratique* ») et des savoir-être (ou « *manières de se comporter reconnues socialement, qui sont peaufinées au fur et à mesure des contacts sociaux* »). Mais la compétence pourrait aussi reposer sur des savoirs ou des connaissances acquises autant par l'éducation que par l'expérience (Davenport et Prusak, 1998). Le savoir émane de l'interprétation qu'une personne se fait d'un ensemble d'informations qu'elle structure en fonction de ses propres références, en vue de les intégrer aux connaissances qu'elle a déjà acquises (Caussanel et Chouraqui, 1999). Toujours selon Alsène et coll. (2002), la différence majeure entre le savoir et la compétence est que « *cette dernière est un savoir qui n'existe que dans la mesure où il est mobilisé dans une situation pour répondre à des attentes sociales* ». Comme le souligne Prax (2000 : 38), une compétence n'existe pas en

soi, sauf lorsqu'elle est appréciée par un tiers évaluateur, à partir par exemple d'un référentiel : « *On ne se déclare pas soi-même compétent; cela dépend d'une appréciation sociale* ». Par conséquent, nous comprenons que le transfert des compétences se centre globalement sur ce qu'une personne connaît et sur ses talents spécifiques (savoir-faire, savoir être) qu'elle est tenue de mobiliser.

Dans cette perspective, nous référons à deux champs disciplinaires. Nous référons tout d'abord au modèle de Le Boterf (2002) : le mode déclaratif et le mode pratique. Le transfert des compétences dites « déclaratives » fait appel à un ensemble de connaissances accumulées que l'on peut classer en trois catégories. Il y a les savoirs théoriques, qui englobent la connaissance des concepts, des schémas, des matériaux, des processus et des faits (savoir que, comprendre). On peut penser ainsi à tous les savoirs (disciplinaires) scientifiques qualitatifs et quantitatifs. Il y a ensuite les savoirs de contexte, qui renvoient à la connaissance de l'organisation (ex. : structure organisationnelle, modes de fonctionnement, dynamique organisationnelle, relations de travail, culture organisationnelle, etc.). Mentionnons enfin les savoirs procéduraux, qui concernent la manière de procéder (comment faire) ou la connaissance des méthodes qui existent dans un contexte organisationnel particulier (ex. : procédures, techniques, règles, modes opératoires, convention collective, etc.). Le mode pratique de la compétence renvoie à ce qu'une personne peut mettre en œuvre en milieu de travail. C'est la compétence qu'une personne acquiert à partir de leçons tirées de l'expérience. *On dira que la compétence pratique existe dans la mesure où la personne qui la possède sait assimiler l'information pertinente pour réagir adéquatement selon la situation* (Le Boterf, 2002). Le mode pratique de la compétence renvoie à deux catégories : les savoir-faire, qui s'acquièrent par la pratique et qui permettent d'appliquer des savoirs procéduraux de manière efficace et les savoir-être qui s'acquièrent également par la pratique, mais qui renvoient à la manière de se comporter avec d'autres personnes.

On comprend alors le défi que représentent certaines formes de compétences à transférer. Les savoir-faire d'expérience interpellent ce qui échappe aux savoirs théoriques. Autrement dit, le savoir théorique est dissocié de son application, ce qui le rend plus

facilement transférable. Le savoir de contexte prend en considération les circonstances qui entourent une action (une compétence). Nous comprenons que ce savoir est moins transférable. À cet égard, nous considérons qu'une partie des compétences qui est prise en compte par le transfert des compétences en milieu de travail échappe à la gestion des compétences (Lejeune, 2012). Pour cette raison, nous référons également à la typologie issue de la gestion des savoirs (voir : (Boudreau, 1998; Bouillon et Bès, 1997; Nonaka et Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966; Reix, 1995; etc.). Nous considérons alors trois grands types de savoirs (Alsène et coll., 2002) : les *savoirs formalisés* (ou explicites) – qui sont les savoirs qui ont déjà été explicités (transférés) par l'intermédiaire d'un langage rationnel, que l'on peut retrouver dans des livres, des plans, des manuels de procédures, des systèmes d'information, des bases de connaissances, etc., et qui peuvent être transmis au moyen d'un langage rationnel; les *savoirs formalisables* – qui sont les savoirs qui n'ont pas encore été formalisés (ni transférés), explicités, officialisés au moyen d'un langage rationnel, mais qui pourraient l'être (par exemple, certains savoir-faire développés par des individus ou des communautés de pratique, ou encore, certains savoirs informels, implicites, concernant le contexte social du travail); les *savoirs tacites* (ou intangibles) – qui sont les savoirs qui ne peuvent être explicités (ou transférés) par l'intermédiaire d'un langage rationnel, et qui par conséquent sont très difficilement transmissibles d'un individu à l'autre, sinon par l'observation, l'imitation, la socialisation et le recours à la métaphore (par exemple, certains savoir-faire, mais aussi certains schémas mentaux).

Le transfert des compétences en milieu de travail s'intéresse en théorie autant aux dispositifs permettant de formaliser les savoirs, qu'aux pratiques de la gestion des compétences, considérant par ailleurs les savoir-faire d'expérience et leur transmission.

3) Les modalités du transfert des compétences

La documentation identifie trois genres de modalités pouvant servir le transfert des compétences.

A) Les modalités formelles (ou structurées)

La présence d'équipes de travail, voire de groupes semi-autonomes ou d'équipe de projets au sein de l'organisation favoriserait le transfert des compétences (Boudreau et Couillard, 1999). Le travail d'équipe fournirait un espace de transfert des connaissances entre les membres de l'équipe et les rencontres face à face (Almeida et Grant, 1998). À l'inverse, une division accrue du travail aurait pour corollaire le cloisonnement des compétences dans des secteurs bien délimités de l'organisation, faisant ainsi obstacle à toute forme de transfert des compétences. La spécialisation du travail ne ferait que renforcer ce cloisonnement (Lejeune et coll., 2001 ; Reix, 1995; Cloutier, Lefebvre et Ledoux, 2002a). Une organisation au sein de laquelle le comportement est régulé par des normes très strictes, des instructions opératoires précises et des descriptions de tâches détaillées, risque fort d'entraver le transfert des compétences (Lejeune et coll., 2001; Hendriks et Vriens, 1999 ; Milliote, 1999 ; Miles et coll., 1998 ; Reix, 1995 ; Savary, 1999 ; Tarondeau, 1998). Almeida et Grant (1998) mentionnent aussi la formalisation du comportement comme étant une manière de transmettre, par des règles, des procédures et des directives, des « connaissances fonctionnelles », imposées par la direction. D'autres modalités de transfert des compétences concernent la formation du personnel (Almeida et Grant, 1998). Il pourrait s'agir également de la visite d'un expert dans un autre établissement en vue d'échanger des bonnes pratiques par la socialisation.

B) Les modalités non structurées (informelles)

De plus, l'existence au sein de l'organisation de groupes informels, considérés sous l'angle des activités qui leur sont propres, des compétences spécifiques reliées à leur pratique, favoriserait le transfert des compétences en milieu de travail. Ces groupes sont parfois désignés comme étant des communautés de pratique (Lejeune, 2005). La cohésion de ces acteurs repose, notamment, sur le transfert des compétences ou sur « l'échange de bons procédés » (De Bruycker, 2008)⁵. La communauté de pratique est souvent étudiée

⁵ Soulignons que la littérature s'attarde moins au contexte d'émergence de ces groupes. À cet égard, nous croyons qu'il serait fort pertinent de nous pencher sur les normes qui régissent le transfert des compétences

par rapport aux médias sociaux (ex. : forum de discussion, messagerie instantanée, chat en ligne, gestion électronique de données). À cet égard, Porter et coll. (2011) mentionnent que la communauté de pratique favorise l'apprentissage de compétences (résolution de problèmes, prise de décision) à partir des informations qui circulent au sein de la communauté de pratique. La communauté de pratique fournit un espace identitaire d'échanges de bonnes pratiques ayant pour conséquence de renforcer la capacité de ses membres à transférer des compétences en milieu de travail. Pour Rosendall (2009), plus la communauté de pratique est caractérisée par une forte identité sociale aux membres, plus elle favorisera le transfert des compétences. La diversité culturelle, fonctionnelle et d'expertise des membres de la communauté de pratique pourraient autant contribuer au transfert des compétences que l'inhiber à cause des sources de tensions pouvant émerger entre les membres de la communauté de pratique. L'auteur mentionne que la coopération dans le transfert des compétences est liée au climat de travail et à l'identification au groupe d'appartenance. Smith (2005) introduit le concept de « communauté de compétences » qui se centre essentiellement sur le transfert d'expérience, d'expertise, de savoir-faire et des valeurs du travail (ex. : l'amélioration continue). La communauté de compétences constitue une structure informelle plus efficace que l'équipe de travail traditionnelle, du fait qu'elle favorise le transfert de compétences de nature diversifiées (tacite, explicite et expérientielle). Les caractéristiques essentielles des membres d'une communauté de compétences seraient le sentiment de compétence, le sentiment d'accomplissement, l'intelligence émotionnelle et l'ouverture au partage. Usoro et coll. (2007) mentionnent que la pérennité d'une communauté de pratique dépend de la confiance entre ses membres. La qualité du transfert des compétences en lien avec la confiance est associée au sentiment de compétences des membres, à leur intégrité et à leur générosité. Almeida et Grant (1998) nuance deux formes de communauté en lien avec le transfert : la communauté de pratique, plus près ici du transfert des compétences puisqu'il s'agit de groupe informel d'individus qui partage des expertises spécialisées au

à l'intérieur de ces « communautés de pratique », particulièrement lorsque ces groupes se développent de façon informelle.

sein de l'organisation, mais qui pourrait aussi partager des expertises à l'extérieur des frontières de l'entreprise. Il y aurait aussi la communauté d'intérêts, qui regroupe des personnes qui partagent les mêmes intérêts.

On comprend alors que la communauté de pratique constitue une importante modalité de transfert des compétences en milieu de travail, considérant d'une part sa dimension informelle, qui s'active souvent à l'insu de la direction, mais qui pourrait également se construire à partir d'interventions de la gestion... Il y a unanimité quant à l'importance des communautés de pratique dans le transfert des compétences en milieu de travail.

C) Les modalités technologiques (gestion des compétences)

Pour la « gestion des savoirs », le transfert des compétences a surtout été associé aux technologies de l'information et de la communication. Cependant, les nouvelles technologies, telles qu'utilisées présentement, n'arrivent pas à contenir réellement la perte des compétences que subissent les organisations (Gamache et coll., 2001; Lejeune, 2005). On met en cause certaines variables, comme le peu d'attrait que représentent les systèmes informatiques dans les entreprises (McDermott, 1999), de telle sorte que les savoirs que ces technologies accumulent restent souvent inexploités. De plus, le caractère non formalisable de certains types de compétences (savoir-faire, savoir tacite, de métier, de prudence...), issus de l'expérience en milieu de travail, fait en sorte que les technologies deviennent parfois inefficaces pour l'entreprise (Ruggles, 1998; Boudreau et Couillard, 1999; Pfeffer et Sutton, 1999). La nécessité de passer à des approches plus interactives entre humains, moins technologiques, fournit des informations sur des variables importantes. Nous référons par exemple à des *techniques de formation en milieu de travail* comme le compagnonnage, le parrainage, le mentorat et le « coaching »; assurant chez l'apprenant (le novice) le transfert des compétences (De Bruycker, 2008), celles issues par exemple d'une longue expérience en milieu de travail (Lejeune, 2005), y compris dans la même entreprise (Bédard, 2008). Notons également l'importance, dans certaines organisations, du courrier électronique et de dispositifs de transfert informatique de connaissances (intranet, e-learning), notamment pour les connaissances (et les

compétences) formalisées ou formalisables, ou simplement pour le transfert d'informations qui pourrait alimenter les compétences (Almeida et Grant, 1998). Enfin, Gamache et coll. (2001) mentionnent que l'utilisation du multimédia peut constituer, dans certains contextes, une modalité valable pour le transfert des compétences de nature tacite, avec certaines contraintes inhérentes à ce type de compétences.

4) Les facteurs liés au contexte

La formalisation peut également être le fait de normes liées à la nature de la production de l'entreprise (Salais et Storper, 1993), par exemple pour des enjeux de sécurité ou de santé humaine. Elle peut alors également inclure des règles formelles visant le transfert des compétences, ce qui inclut la reconnaissance de son acquisition par le « récepteur ». Il s'agit, dans un tel contexte, de voir les pratiques des acteurs (employeurs, employés, représentants syndicaux, organisations professionnelles, etc.) face à ces règles (Warhurst et Thompson, 2006) : comment organise-t-on le travail pour optimiser la production tout en assurant le respect de ces règles ? On retrouve cette tension résultant de contraintes opposées dans plusieurs métiers, tels que ceux de mineur ou de peintre automobile, par exemple (Bédard, 2008). Le transfert de compétences entre un expert et un novice porte alors également sur cette capacité d'optimisation. Ailleurs, lorsque des normes de sécurité ou de santé humaine sont associées à la nature du produit ou du service rendu, l'expertise acquise par l'expérience s'ajoute aux savoirs formels pour construire des compétences très spécialisées, associées notamment à la résolution de problèmes (Bédard, 2008).

On sait que de façon générale, la mise en place d'aménagement particuliers (réduction des heures, de la pénibilité) favorise le report du départ à la retraite (David, Volkoff, Cloutier et coll., 2001; Burnay, 2008). C'est notamment - quoique pas exclusivement - parmi les travailleurs vieillissants qu'on retrouve les experts, détenteurs de savoirs névralgiques pour la performance de l'entreprise. Ainsi, la possibilité d'un choix dans l'aménagement du temps de travail à l'approche de la retraite favorise le maintien en emploi (Lagacé, 2007; Lesemann, 2007, Lesemann et D'Amours, 2006), rendant ainsi possible l'éventuel transfert de compétences d'un expert vieillissant. Ces différentes

variables nous montrent la complexité des enjeux associés au transfert intergénérationnel des compétences en milieu de travail.

D'autres auteurs soulignent que la culture organisationnelle constitue une variable importante. On réfère ici aux valeurs de métier qui contribuent ou non au transfert des compétences. Parmi celles-ci, on retrouve la communication, l'engagement des acteurs de l'organisation (Ballay, 1999 ; Savary, 1999 ; Von Krogh et coll. 2000), le changement (Pfeffer et Sutton, 1999), le partage des connaissances et l'innovation (Hackbarth et Grover, 1999). La culture organisationnelle est parfois désignée comme étant également un obstacle au transfert des compétences (Ruggles, 1998). Les comportements des dirigeants (Drucker, 1999 ; Fahey, 1998 ; McDermott, 1999), le climat organisationnel (Inkpen, 1996 ; Pfeffer et Sutton, 1999) et les politiques de l'entreprise (von Krogh et coll. 2000) sont au cœur de cette question (Lejeune, 2005). Les tenants de l'organisation apprenante proposent une conception du transfert des compétences en milieu de travail souvent en relation avec la structure de l'organisation (Ungham, 1994) et le style de gestion (Burgoyne, 1995), favorable ou non au transfert des compétences. Ainsi, une organisation apprenante repose sur la réunion de caractéristiques organisationnelles liées par exemple à l'identité en milieu de travail, à la culture de l'organisation, à la volonté de la direction à répondre aux aspirations, à la responsabilisation, la participation et à l'autonomie des employés (Senge, 1990). L'organisation apprenante constitue un milieu favorable à la socialisation dans l'optique du développement d'une culture d'entreprise fondée sur le transfert des compétences (Senge et coll., 1994). D'autres auteurs, comme Slater et Narver (1995), abordent l'organisation apprenante par l'angle du climat organisationnel, du style de leadership (de type facilitateur) et de la structure organisationnelle, caractérisée notamment par la décentralisation de la décision. Ces éléments du climat organisationnel s'avèrent des constituants de l'organisation apprenante. Un climat caractérisé par le soutien plutôt que par la directivité, est représentatif de l'organisation apprenante (Garratt, 1990; Macgill et Slocum, 1993). La culture et le climat organisationnels exercent donc une influence réciproque sur l'apprentissage organisationnel (Slater et Narver, 1995).

On peut en déduire que certains aspects de la forme de l'organisation favorisent le transfert des compétences en milieu de travail (Gupta et Govindarajan, 1991; Cook et

Yanow, 1993; Woodman et coll., 1993; Ingham, 1994) : absence de formalisation du comportement, décentralisation partielle de la prise de décision, ligne hiérarchique plus courte, organisation horizontale des activités, mécanismes d'intégration fondés sur l'ajustement mutuel et le travail d'équipe. Ce mode de fonctionnement de type « organique », surtout dans un contexte instable et fortement évolutif au niveau des savoirs, semble particulièrement propice pour assurer le transfert des compétences en milieu de travail, dans ses dimensions formelle et informelle (Milliot, 1999).

5) Type de rapports (dont les rapports de pouvoirs)

La documentation met également en évidence l'idée que la problématique du transfert des compétences est une question de disposition, d'attitude ou de posture particulière caractérisant tant l'expert transmetteur (qui veut bien transmettre ses compétences) que le novice qui reçoit, qui apprend de nouvelles compétences (Lejeune, 2005). Certains auteurs insistent toutefois sur la résistance au partage de savoirs et les jeux de pouvoir qui s'activent durant tout processus de transfert des compétences (Alter, 2010; Bès, 1998; Davenport et Klahr, 1998; Leonard et Sensiper, 1998; Reix, 1995). Ce ne sont pas tous les personnels experts dans une organisation qui accepteront de révéler leurs savoirs, surtout s'ils en appréhendent une perte de privilèges. À titre d'exemple, le compagnonnage en entreprise repose largement sur des liens de confiance (Le Roux, 2006; Delay, Huyez-Levrat, 2006; Fredy-Planchot, 2007). Par ailleurs, les sources de pouvoir, les stratégies et le jeu des alliances dans l'organisation ne sont sans doute pas non plus étrangers à l'efficacité/inefficacité des stratégies de transfert des compétences en milieu de travail (Lejeune et coll., 2001).

6) Les obstacles liés à la nature des compétences

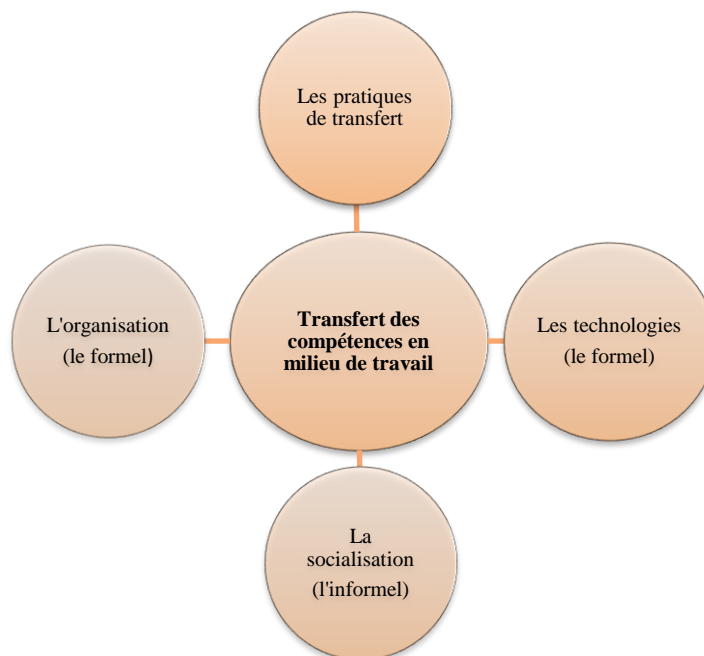
La forme que peut prendre la compétence en tant qu'objet de transfert peut constituer un obstacle à son transfert. On sait depuis fort longtemps que les compétences de forme tacite sont plus difficiles à transférer dans la perspective d'un transfert structuré (Teece, 1977). Ainsi, tout indique que plus la compétence est complexe, plus elle est difficile à

transférer. Cette difficulté disparaîtrait avec le temps par la pratique du transfert (Kogut & Zander, 1995).

Réflexions finales

L'examen de la documentation révèle qu'il y a peu d'écrits attestant ou mesurant les retombées d'expériences de transfert de compétences, en particulier dans les PME. Cependant, on peut penser d'emblée que la mesure d'indicateurs chiffrables pourrait représenter une démarche trop lourde, en considérant aussi que stratégiquement, l'important est de savoir que l'expérience est profitable. Par exemple, des pratiques de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre visant à transférer les compétences de travailleurs à l'aube de la retraite démontrent leur utilité sans avoir besoin d'outils de mesures ou d'analyse coûts/bénéfices. À cet égard, la littérature fait état de retombées positives pour les organisations, y compris les PME, ainsi que pour les différents acteurs qui les composent (travailleurs, direction, syndicats le cas échéant). Les expériences réussies de transfert de compétences favorisent la qualité de l'expérience au travail, le sens perçu et l'engagement au travail, ainsi que le climat organisationnel.

Modèle issu de la documentation



Le transfert des compétences en milieu de travail renvoie donc à la notion de proximité des acteurs de l'organisation qui se transfèrent des compétences. Le transfert des compétences peut autant dépendre de technologies informatiques, que de technologies dites sociales (organisation du travail, professionnalisation, etc.). Il met aussi en cause la nature de l'objet transféré (la compétence), les caractéristiques du détenteur de la compétence à transmettre, celles du receveur, le contexte dans lequel le transfert se réalise et la présence et les mécanismes (ou dispositifs) mis en place par l'organisation afin de stimuler ou de réaliser concrètement un transfert des compétences. Autrement dit, le transfert des compétences ne peut se réduire en un simple déplacement d'une compétence détenue par un acteur de l'organisation vers un autre acteur de l'organisation.

ENQUÊTE STATISTIQUE – POINTS SAILLANTS

par Amélie Bernier

Préambule

Dans le cadre de ce projet de recherche, l'enquête statistique visait à répondre à la question générale suivante : *Quelle forme prend le transfert des compétences au sein des entreprises québécoises ?* Les résultats obtenus ont permis de faire ressortir les conditions facilitantes, les obstacles liés au processus de transfert, d'identifier les pratiques et les outils utilisés par les acteurs impliqués dans le processus de transfert ainsi que de caractériser les milieux de travail où l'on peut observer du transfert formel des compétences. Cette section présente les principaux résultats obtenus. L'annexe A, à la fin du rapport, présente les résultats détaillés ainsi que la méthodologie utilisée.

Faits saillants pour l'ensemble de l'échantillon (n=400)

1. *Quelles sont les caractéristiques du processus de transfert des compétences ?*

- Au sein de l'enquête, nous observons que les **principales raisons de transférer des compétences** en ordre décroissant sont : de partager l'expertise (95 %), de protéger les compétences critiques (91 %), de tirer un avantage concurrentiel (89 %) et de mieux utiliser la technologie (81%). Les compétences transférées sont également davantage structurées (83 %) et formelles (81 %).
- Pour mettre en application le processus de transfert des compétences, les réunions formelles d'équipe (72 %), l'organisation du travail (70 %), les dispositifs technologiques (63 %) et les relations « expert-novice » (62 %) sont les principales pratiques utilisées.
- Les **nouveaux employés** sont ceux qui bénéficient en majorité du transfert de compétences (59 %), et celui-ci s'effectue la plupart du temps au niveau individuel (44 %), sur les lieux de travail (90%) et à **l'aide d'outils technologiques** (63 %).

→ Une fois le processus de transfert des compétences complété, la direction de l'entreprise détermine généralement les compétences qui seront reconnues (79 %). L'évaluation et la reconnaissance des compétences se font toutefois au cas par cas, selon les besoins (71 %), et le **renforcement informel** constitue le principal type de reconnaissance alloué, de pair avec l'augmentation salariale (67 % chacun).

2. *Le transfert des compétences : l'importance de la structure*

→ Au sein de notre échantillon, près de **30 % des entreprises sont dotées d'une structure formelle de transfert des compétences**, et 26 % de celles qui n'en possèdent pas envisagent d'en implanter une au cours des deux prochaines années.

→ Ainsi, **dans deux ans, ceci équivaldrait à dire que 48 % (191/400) des entreprises posséderont une structure formelle de transfert des compétences**, soit un peu moins de la moitié des entreprises québécoises.

→ Les entreprises de notre échantillon qui possèdent une structure formelle de transfert des compétences sont légèrement plus nombreuses parmi celles qui ont de 50 à 100 employés (16,5 %) que celles qui n'ont pas de structure formelle (7,8 %).

3. *Le collectif de travail comme dispositif de transfert*

→ Lorsque l'on distingue les entreprises répondantes au sondage selon l'existence ou non d'une structure formelle de transfert, nous pouvons observer que :

- **76,2 %** des entreprises qui ont une structure formelle de transfert **ont recours à des pratiques de type expert-novice** (ex. compagnonnage, jumelage, coaching) soit 20 points supérieurs aux entreprises ne possédant pas de structure formelle de transfert (56,1 %).
- la présence d'un collectif de travail est influencée par l'existence d'une **structure formelle** de transfert. À ce titre, la présence de communautés organisées de pratiques (**59,5 %** versus 30,4 %), de réunions formelles d'équipe (**87,5 %** versus 65,5 %), de l'organisation

du travail (**77,2 %** versus 66,5%) sont nettement des pratiques plus fréquentes dans les environnements formels de transfert comparativement à des environnements de travail caractérisés par l'absence de structure formelle.

- Aussi, dans les structures formelles de transfert des compétences, 85,6 % des entreprises possèdent des espaces (physiques ou virtuels) pour faciliter les rencontres entre employés comparativement à 75,2 % des entreprises qui n'ont pas de structure formelle.

4. *La planification à long terme du transfert : un souhait ou une réalité ?*

- **Seulement 61% des entreprises ont une planification à long terme concernant le transfert entre experts et novices**, et seule la moitié a un plan de développement des compétences des travailleurs qui vise à améliorer la performance de l'entreprise (55 %) et des mécanismes de reconnaissance pour valoriser ceux qui détiennent l'expertise (51 %).
- Par ailleurs, lorsque l'on distingue les entreprises de notre échantillon selon la présence d'une structure formelle de transfert des compétences, nous observons que **les trois quarts d'entre elles organisent le transfert à long terme** entre experts et novices et qu'un **lien d'association est significatif et positif entre la présence d'une structure formelle et la planification à long terme des compétences** entre les experts et les novices, ce qui en soi est une bonne nouvelle pour les gestionnaires en ressources humaines.
- De plus, parmi les entreprises qui ont une structure formelle (30 %) de transfert, 8 entreprises sur 10 ont un plan de développement des compétences des travailleurs pour améliorer la performance de l'entreprise (82,2 %) ce qui est près de 2 fois plus élevé que les entreprises qui n'ont pas de structure formelle.
- Nous observons aussi un **lien d'association positif et significatif entre la présence d'une structure formelle de transfert et le plan de développement des compétences** dans l'amélioration de la performance des entreprises.

5. *Le transfert des compétences : une préoccupation d'ordre économique ?*

- Le transfert des compétences semble être en prise directe avec les exigences des situations de travail, mais aussi des préoccupations d'ordre économique. Les modalités de transfert des compétences sont réputées avoir des effets positifs sur la qualité des produits ou des services et sur la productivité (92 % dans les deux cas), les délais de production (71 % des cas), sur les coûts de production (68 %) et sur la concurrence (73 %). Par ailleurs, **d'autres effets positifs sont observables** et indirectement liés, pouvons-nous ajouter à des préoccupations économiques, tels que : la rétention des employés et la capacité à innover (82 % dans les deux cas), le climat de travail (89 %).
- Au terme de ce panorama, il est utile ici de se pencher sur les avantages liés au processus de transfert des compétences. Fait surprenant, les avantages d'ordre économique, tels que le fait d'être plus concurrentiel (3,6 %), de maintenir les emplois et de combler les postes vacants (4,3 %) ou d'assurer la continuité de l'entreprise (11,3 %) ne sont pas des avantages qui semblent être directement associés au processus de transfert, comparativement à l'importance d'assurer la continuité des connaissances et de former la relève (13,5 %).
- Par ailleurs, la préoccupation des coûts de la formation ne semble pas être un obstacle majeur, puisqu'uniquement 1,5 % des entreprises ont identifié les coûts de la formation comme étant la principale difficulté pour les entreprises dans le processus de transfert. Par contre, le **manque de temps ou la perte de temps ont été identifiés comme la principale difficulté** associée au processus de transfert des compétences, mais cet inconvénient est contrebalancé par son principal avantage, qui est une meilleure organisation du travail (17 %).

6. *La standardisation du travail une valeur importante liée à structure formelle de transfert*

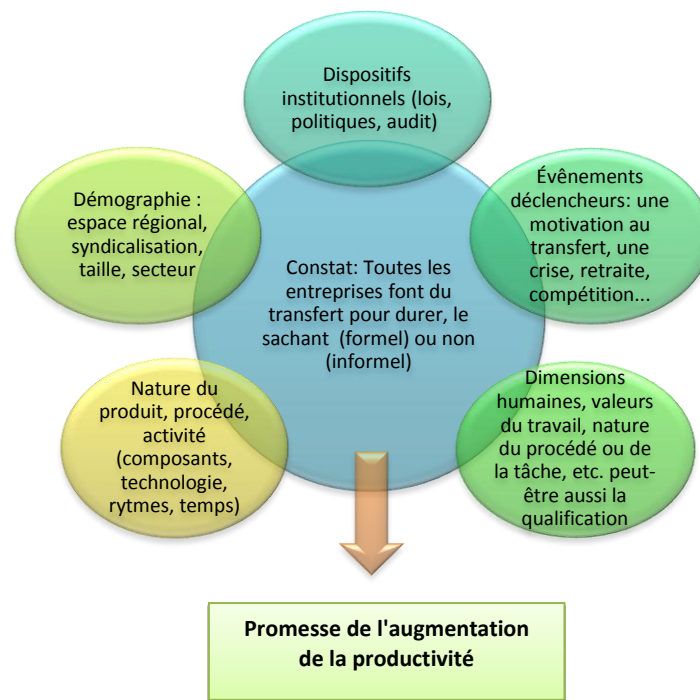
- En termes de transfert des compétences, les entreprises québécoises de notre échantillon sont nombreuses à considérer la standardisation des processus de travail comme une valeur importante dans l'atteinte de la performance (84 %).

- **Ce pourcentage grimpe jusqu'à 96 % lorsque l'on distingue les entreprises selon la présence d'une structure formelle** de transfert, et ce comparativement à 78 % de celles qui ont une structure non formalisée.
- Cependant, seuls les deux tiers (66 %) d'entre elles ont une planification à long terme concernant le transfert entre experts et novices, et 61 % ont un plan de développement des compétences des travailleurs qui vise à améliorer la performance de l'entreprise (55 %), près de la moitié élaborent des référentiels de compétences (46,9 %) et seule une entreprise sur quatre (42 %) a recours à des communautés de pratiques.
- Parmi les entreprises qui accordent de l'importance à la formalisation des processus de travail, nous observons que les principaux avantages liés au transfert des compétences sont : la meilleure organisation du travail (18,4 %), la continuité des connaissances et la formation de la relève (15,2 %), le fait d'assurer la continuité de l'entreprise ou d'augmenter son chiffre d'affaires (11 %) et d'améliorer la qualité du travail (10,2 %).

7. Contexte particulier des entreprises pour l'application du transfert des compétences

Plus du quart (29 %) des entreprises où les travailleurs sont regroupés en association formelle (syndicat ou autre) ont prévu des dispositifs et des mécanismes concernant le transfert des compétences au sein de leur convention collective. En outre, ces répondants font relativement confiance aux représentants des employés dans le processus de consultation en matière de transfert des compétences, avec une moyenne de 7,2 sur une échelle de confiance allant de 1 à 10. Pour un peu plus de la moitié de ces entreprises (53,2 %), le processus de transfert des compétences s'effectue par l'entremise d'une personne intermédiaire, et cette personne occupe un poste de direction ou de supervision dans 60 % des cas. Enfin, plus des trois quarts des répondants (77,6 %) estiment que l'approche générale de la direction de leur entreprise dans sa manière d'aborder les sujets liés au transfert des compétences avec les employés et leurs représentants est la consultation. Cette présentation des résultats permet de dresser un portrait du transfert des compétences au sein des PME québécoises.

Au final, nous pouvons illustrer les principaux points d'entrée à l'explication du transfert par la figure suivante.



Cette représentation montre essentiellement que toutes les entreprises participant à notre enquête font du transfert des compétences, le sachant (en adoptant une structure formelle) ou non (structure non formalisée). Le transfert est possible ou est plutôt une réponse à des effets externes ou internes à l'organisation que nous représentons par les cinq (5) bulles descriptives autour du constat général.

Pour information - Portrait de l'échantillon

Population à l'étude : 400 répondants de PME du Québec

Profil des répondants

- Parmi les répondants du sondage, 83 % occupent une fonction principalement de direction, telles que : propriétaire, président, directeur RH, gestionnaire, etc.
- Tous les répondants devaient être responsables de la formation ou du transfert des compétences au sein de leur entreprise ou être au fait des pratiques de l'entreprise à cet effet.
- 45 % ont 5 ans et moins d'expérience en matière de formation au sein de l'entreprise.
- Près de 40 % ont une qualification ou un diplôme se rapportant à la gestion du personnel, aux ressources humaines, aux relations de travail ou aux relations industrielles.

Profil des entreprises

- PME de 10 employés à moins de 500 employés
- 85 % des entreprises ont moins de 50 employés
- 64 % des travailleurs sont âgés en moyenne de 39 ans et moins
- 65 % des répondants considèrent leur main-d'œuvre comme étant hautement qualifiée

Quota : au total, 140 répondants issus d'entreprises syndiquées et 260 entreprises non syndiquées ont été questionnés.

Collecte de données : Les entrevues téléphoniques ont eu lieu du 5 au 14 juin 2012. La durée moyenne des entrevues a été de 19 minutes.

Pondération⁶ et représentativité

→ Les données brutes de l'étude ont été pondérées en fonction de la distribution réelle de la population en fonction de trois caractéristiques : l'entreprise soit syndiquée ou non; la taille et la région où est établie l'entreprise.

Marge d'erreur : Un échantillon probabiliste de cette taille a une marge d'erreur de ± 5 %, et ce, dans un intervalle de confiance de 95 % (dans 19 cas sur 20).

⁶ Les résultats sont pondérés à l'aide des données les plus récentes rendues disponibles par Statistique Canada.

SYNTHÈSE DES ÉTUDES DE CAS

par Michel Lejeune et Jean-Luc Bédard

Nous présentons dans cette section une fiche synthèse pour chacune des études de cas réalisées dans le cadre de ce projet.

Fiche synthèse - Spintal⁷

Quand la complexité inhérente au secteur et le manque de temps freinent le transfert de compétences

Située dans un grand centre urbain, cette entreprise du secteur des jeux vidéo conçoit, fabrique et commercialise différentes versions de jeux sur plusieurs plateformes. L'entreprise compte plus d'une centaine d'employés, répartis entre quatre départements : création artistique, design, programmation et intégration. Il s'agit d'un milieu très compétitif qui évolue de façon intense sur la base du dynamisme de création et de réalisation des travailleurs des divers départements. Ceci dit, c'est un secteur également reconnu pour ses conditions de travail exigeantes, où les fins de projets sont caractérisées par de nombreuses heures supplémentaires. Il s'agit d'une industrie jeune, carburant à l'adrénaline d'une créativité mêlant informatique, paramètres techniques et design artistique.

La nature du produit nécessite une intégration d'une grande complexité entre aspects techniques et artistiques. Le transfert de compétences vise des résolutions de problèmes de niveau technique et conceptuel, en dépit des contraintes posées par la logique « court terme » des projets. Le manque de temps est l'obstacle principal par rapport à un transfert de compétences dans sa version idéale.

⁷ Afin de préserver la confidentialité des entreprises et des répondants, les entreprises ont été renommées avec des noms fictifs. C'est aussi pourquoi les détails relatifs à chaque entreprise sont rendus volontairement flous.

Tous les travailleurs sont rompus à l'usage d'ordinateurs à un niveau expert. Le travail est divisé explicitement en plusieurs départements, les postes de direction étant chargés de l'intégration visant une efficacité dans le transfert de compétences et la résolution de problèmes. L'objectif ultime dans ce travail par projets est de mener à bon port chaque projet et ses multiples composants, en répartissant les employés en place selon leurs compétences respectives. Parfois même, certains travailleurs sont assignés à des tâches en lien avec leur... incompétence ! On cherche alors à transférer des compétences en fonction de certaines faiblesses identifiées. Étant donné que le travail implique beaucoup de créativité, les gestionnaires doivent intégrer aux pressions de produire à court terme, une vision à long terme afin de stimuler la fibre créatrice des employés. Plusieurs dispositifs formels sont en place dans l'entreprise pour assurer le transfert de compétences : des réunions d'équipe hebdomadaires (brèves) et mensuelles (plus longues), un wiki interne, des rencontres ponctuelles lors de problèmes particuliers, etc. Lors des conférences annuelles du *Game Developers' Conference*, certains employés y sont conviés dans le but de recueillir des informations et intégrer des connaissances sur les nouveautés et de les disséminer à l'interne, au retour dans l'entreprise. Cet aspect du transfert de compétences est perçu, par ailleurs, comme une forme symbolique de récompense offerte à certains travailleurs.

Paradoxalement, l'abondance de dispositifs en place permet l'échange d'informations, sans nécessairement permettre le transfert de compétences. Plusieurs mentionnent, en début d'entrevue, que le transfert de compétences est une pratique fréquente, voire presque continue dans leur travail. Le travail étant organisé en plusieurs équipes au sein d'un même département, les leaders de département savent où se trouvent les compétences essentielles à partager dans l'entreprise. Toutefois, le temps insuffisant alloué pour voir à un véritable transfert de compétences est invoqué par plusieurs comme le principal obstacle limitant le transfert de compétences, par rapport à ce qu'il devrait être, idéalement.

De surcroît, de par la planification par projets, il devient d'autant plus important de respecter les échéanciers, étant donné que toutes les équipes sont coordonnées pour livrer leur produit en vue d'une intégration globale au niveau de l'entreprise. Ce mode d'organisation laisse donc peu de place à ce qui apparaît alors secondaire, devant les priorités posées par les échéances internes visant à terminer le projet.

Un autre obstacle à l'activité de transfert se reflète dans les compétences même de transfert (ex. aisance à communiquer, compétences en communication écrite, orale et même l'écoute, etc.), ce qui selon quelques interlocuteurs proviendrait d'écart dans les formations initiales. Généralement, les employés ayant suivi une formation académique plus longue (par exemple, un diplôme universitaire) ont davantage d'habiletés à présenter des aspects spécifiques de leur travail et échanger en équipe, que les employés davantage autodidactes, aux formations initiales moins développées (travailleurs avec un DEC ou moins).

Enfin, un autre obstacle au transfert des compétences correspond davantage à la structure organisationnelle et aux interactions entre les diverses professions à l'intérieur de l'entreprise. Plusieurs personnes rencontrées ont mentionné des différences de visions et de compétences entre les départements plus artistiques et conceptuels, et les équipes techniques et informatiques. Il s'agit typiquement de l'opposition entre les concepteurs de design et les programmeurs. Chacun est très spécialisé dans son domaine et il devient difficile de ramener les échanges autour de dénominateurs communs. À un certain niveau de spécialisation, il devient difficile d'identifier les compétences à transférer, parce que celles-ci sont davantage d'ordre cognitif, de l'attitude, de la disposition, etc.

Dans le cadre de notre sondage, près du quart des répondants (22,3%) ont identifié faire partie d'un secteur d'activité émergent (ex. jeu vidéo). De ce nombre 89,0 % possèdent des espaces (lieux physiques ou virtuels) pour faciliter les rencontres informelles entre les employés, ce qui est également le cas de *Spintal*.

Aussi, et comparativement avec l'étude de cas présentée ici, 86,5% sont en accord ou totalement en accord pour dire que les relations entre les différentes unités (départements, groupes, équipes) favorisent le transfert des compétences.

Présentation de deux (2) études du secteur des services

Deux études de cas (centre Radisson et centre Iberville) ont été menées dans des centres de soins de longue durée, pour examiner le transfert de compétences parmi des préposés aux bénéficiaires (ci-après PAB). Une de ces études est répartie sur deux sites différents, gérés par la même organisation : un en banlieue d'un grand centre urbain, l'autre dans une petite ville, centre administratif et économique d'une région adjacente au grand centre urbain. L'autre étude de cas comportait un site, dans un grand centre urbain.

Des changements et des ajustements continuels

Depuis quelques années, les critères d'admission en CHSLD ont été relevés, de sorte que le nombre d'heures-soins nécessaires à l'entrée est de 3,5 par jour, depuis 2008. Suite à ces modifications, il y a donc eu un alourdissement des tâches et l'organisation du travail a dû s'adapter à cette nouvelle réalité. Les principales mesures ont été du côté de nouvelles embauches et de mesures de réorganisation du travail, dans le but d'améliorer l'efficacité des équipes de soins. Sans surprise, le contraste offert par le secteur des services, par rapport aux entreprises manufacturières, est frappant à plusieurs égards. D'abord, plusieurs soulignent l'importance des rapports interpersonnels, d'aimer son métier, de s'y sentir à sa place et d'avoir la vocation pour pouvoir « durer ». Il faut aussi aimer le travail avec les résidents âgés en perte d'autonomie, les tâches et le contexte pouvant être assez ingrats à certains moments.

Qu'en est-il de la formation et du transfert ?

Une formation à l'embauche permet de valider les apprentissages acquis par la formation initiale et de socialiser le nouvel employé aux méthodes et à l'organisation du travail de l'équipe. L'essentiel du transfert de compétences se situe ensuite dans les premières semaines de travail, à travers l'acquisition d'une vitesse d'exécution suffisante pour répondre aux besoins de tous les bénéficiaires attribués à un préposé. Durant les premiers jours de travail, un employé régulier assure une orientation, sous forme de coaching. Cette période est cruciale parce qu'elle permet de jauger la capacité de la personne à

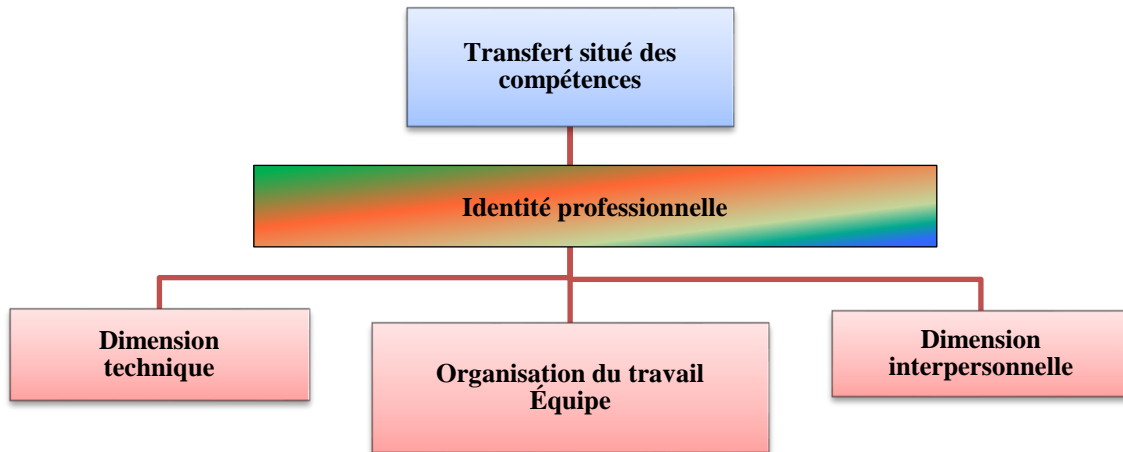
acquérir de la vitesse. Elle permet aussi d'apprendre à connaître la personne et voir comment elle interagit non seulement avec les résidents, mais aussi avec les autres membres de l'équipe de soins (PAB, infirmières, chef de section, etc.).

Certains PAB expérimentés apprécient d'ailleurs beaucoup jouer ce rôle, semblable au compagnon en milieu manufacturier. Bien que cette période ne s'étende pas formellement au-delà d'une semaine, plusieurs de ces « mentors » prolongent d'eux-mêmes cette période en assurant spontanément un certain suivi pendant un peu plus longtemps (quelques semaines).

Le transfert des compétences et « l'esprit de famille » pour favoriser la rétention ?

Les principales différences entre les deux centres se situent dans la disponibilité de la main-d'œuvre et l'emplacement géographique. Le roulement est plus important en milieu urbain que dans le petit centre régional. Toutefois, les différences sont minimales du fait que dans chacun des endroits, l'équipe entretient des rapports interpersonnels très chaleureux, une sorte d'esprit de famille que les employés apprécient beaucoup et qui donne un sens d'attachement à l'équipe, au travail et à l'institution. Le tout est bien connu par l'administration qui voit à entretenir et protéger cet esprit, qui favorise la rétention de la main-d'œuvre et un bon climat de travail. Les nouveaux employés ayant des expériences antérieures de travail dans d'autres CHSLD constatent la différence et apprécient cet aspect de la culture organisationnelle.

Le transfert dans ces deux études de cas en secteur de services aux personnes peut être représenté par la figure suivante :



L'identité professionnelle apparaît ici, davantage qu'en milieu manufacturier, comme un élément central dans la qualité de l'expérience au travail et partant, dans le contenu, la forme et la qualité des pratiques de transferts des compétences.

Parmi l'ensemble des répondants au sondage, la presque totalité (93,5 %) est d'accord ou totalement en accord pour dire que l'importance qu'accorde leur entreprise au développement du contenu et des compétences favorise le transfert des compétences.

Malgré cette perception favorable, il reste que les principales difficultés perçues demeurent le manque de temps (22,1 %) pour effectuer l'activité de transfert, la capacité d'apprentissage des apprenants (11,8 %), la rétention du personnel (7,4 %) et l'identification des bons formateurs (7,3 %).

Fiche synthèse - Centre Radisson

Cette étude de cas porte sur un centre de soins de longue durée (SLD), situé dans un grand centre urbain. Dans cet établissement privé de SLD, les préposées aux bénéficiaires (PAB) font partie d'une équipe multidisciplinaire, aux côtés d'infirmières auxiliaires et d'infirmières, principalement. Le transfert de compétences dans ce milieu prend deux formes principales : une dimension technique d'apprentissage à exécuter les gestes requis avec rapidité, et une dimension humaine, où la nouvelle PAB doit apprendre à interagir de façon souple avec les résidents (approche personnalisée) et les autres travailleurs. Les aspects techniques incluent des dimensions logistiques importantes. Par exemple, il faut s'assurer que les volontaires disponibles à l'entraînement des nouvelles soient en nombre suffisant pour répondre à la demande. Toutefois, pour standardiser autant que possible le processus de transfert de compétences, l'idéal est qu'une seule PAB d'expérience voie à l'ensemble du processus de transfert de compétences avec une nouvelle employée. Ces aspects logistiques sont d'autant plus importants que la nouvelle PAB doit avoir été initiée aux trois horaires (jour, soir, nuit) à l'intérieur de trois jours de travail (mais pas nécessairement consécutifs). Les autres aspects techniques vont généralement de soi : il s'agit de la mise en application de pratiques apprises en formation initiale. De surcroît, plusieurs « nouvelles » PAB n'en sont pas à leur premier emploi et maîtrisent donc déjà ces techniques, qui visent la sécurité du résident comme celle du PAB (bonnes pratiques de SST). L'entreprise voit à transmettre, dès l'orientation initiale des nouveaux employés, la culture organisationnelle et les « bonnes pratiques », à travers des documents et des présentations spécifiques.

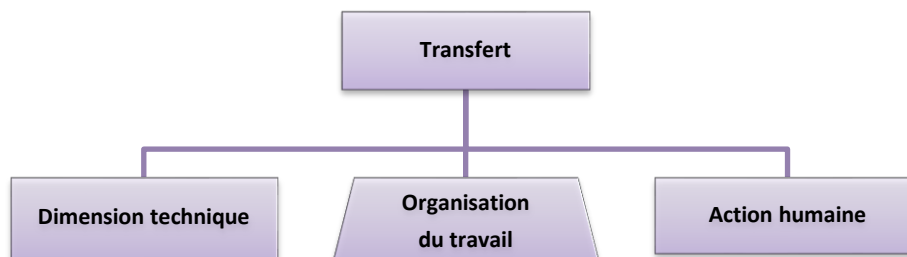
Le transfert de compétences opéré ici vise surtout des dimensions associées aux services aux personnes, d'autant que celles-ci sont vulnérables (résidents en centre de soins de longue durée). Le transfert de compétences permet surtout d'intégrer les aspects les plus difficiles du travail dans la routine quotidienne, en apprenant à éviter les risques de s'y brûler. La coordination de l'équipe de travail joue un rôle important dans la réussite du transfert dans ses dimensions humaines.

Par ailleurs, la dimension humaine implique les interactions avec les résidents et la coordination avec l'équipe de travail. Ces aspects sont plus délicats et nécessitent une

bonne communication dans l'équipe, non seulement entre PAB, mais aussi avec les autres professionnels. Si ces aspects ne sont pas intégrés au travail de la nouvelle PAB, celle-ci ne « durera » pas. Étant donné la grande diversité ethnoculturelle et générationnelle des employés dans ce centre, la coordination et la supervision des équipes sont essentielles pour assurer une composition harmonieuse des équipes. Celle-ci assure un climat de travail sain, ce qui favorise l'exercice des tâches avec le sentiment de faire partie d'une famille, perçu explicitement comme un substitut à la famille biologique. Ainsi, le transfert de compétences dans ses dimensions humaines permet d'exercer ce métier avec professionnalisme et au-delà, avec amour, tout en protégeant les PAB des risques de surinvestissement personnel et d'épuisement conséquent.

La structure formelle de transfert des compétences n'est pas unique à ce cas. À ce sujet, parmi l'ensemble des répondants (n=400), près de 30 % font état d'une structure formelle de transfert des compétences au sein de leur entreprise. De ce nombre, 64 % ont recours à l'élaboration d'un guide de références des compétences et 77,2 % à l'organisation du travail (aménagement du temps de travail, rotation, roulement des tâches) comme des pratiques régulières de transfert des compétences. Enfin, le transfert des compétences s'adresse, selon 59,3 % de ces entreprises, d'abord à de nouveaux employés.

On peut représenter le transfert par la figure suivante :



Le transfert des compétences est situé dans l'interaction entre les PAB, les autres professionnels et les patients. Ce transfert prend forme dans un environnement caractérisé par la recherche d'efficacité dans les temps de travail afin de répondre, autant que possible, aux besoins individualisés des patients (caractéristiques des soins requis, préférences personnelles des heures de repas, etc.).

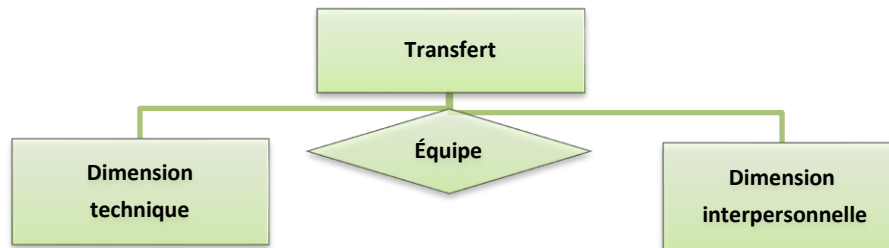
Fiche synthèse - Centre Iberville

Deux établissements ont été visités pour cette étude de cas : un centre de soins de longue durée (CHSLD) situé dans un petit centre urbain du centre du Québec, et un second CHSLD en banlieue d'un grand centre urbain. Une même administration gère les deux centres. L'alourdissement des besoins des résidents (voir texte introductif) entraîne des changements dans l'organisation du travail. L'équipe multidisciplinaire doit composer avec cette réalité et expérimente de nouvelles façons d'organiser son travail pour y arriver. C'est une phase de changement et la direction cherche à préserver la qualité de l'expérience au travail pour les préposés aux bénéficiaires (PAB).

Le contexte de travail contraint le transfert de compétences à se dérouler à l'intérieur des deux premiers quarts de travail des nouvelles PAB. Celles-ci sont néanmoins soutenues plus longtemps par les membres de l'équipe, sachant que l'intégration se complète durant les premières semaines. Les nouvelles PAB sont soutenues par l'atmosphère quasi familiale et la passion du métier de « prendre soin ». Les formateurs sont souvent les mêmes et profitent d'un soutien accru.

Du point de vue de l'organisation, le transfert de compétences comporte une dimension technique et une dimension interpersonnelle. La dimension technique a lieu surtout lors des deux premiers jours de travail. Lors d'une journée d'orientation initiale, l'entreprise voit à transmettre la culture organisationnelle et les « bonnes pratiques ». Ensuite, deux journées d'intégration servent à initier les nouvelles PAB. Le premier jour en est un d'accompagnement avec une PAB d'expérience, et le second, de travail encadré par la PAB d'expérience (idéalement, la même que lors de la première journée). La dimension interpersonnelle a lieu durant les premières semaines de travail surtout, mais se poursuit ensuite de façon permanente. Elle porte sur la fluidité des rapports avec les résidents et avec les autres membres de l'équipe soignante, soit les autres PAB, mais aussi les infirmières et infirmières auxiliaires (principalement). Dans le contexte d'alourdissement des besoins des résidents, il apparaît encore plus important d'assurer ce volet du transfert de compétences afin de préserver la qualité de l'expérience au travail. Ces aspects plus délicats nécessitent une bonne communication dans l'équipe, non seulement entre PAB, mais aussi avec les autres professionnels.

On peut représenter le transfert par la figure suivante :



Cette formule, où le groupe favorise l'apprentissage et le transfert des compétences, semble centrée sur la vie même des expériences des membres du groupe, les interactions entre les PAB, l'organisation du travail au sein de l'équipe et leurs modes de communication. Le groupe devient donc ici l'instrument ou le dispositif de formation permettant un meilleur transfert des compétences. Comme dans l'autre étude de cas du même secteur, plusieurs « nouvelles » PAB maîtrisent déjà le métier, ayant travaillé ailleurs auparavant. Elles n'ont donc qu'à se familiariser avec les particularités de l'organisation du travail, les besoins des résidents et les collègues de l'équipe de travail. Les journées d'intégration sont trop courtes, aux yeux des PAB, pour compléter le transfert de compétences. Davantage de périodes d'encadrement seraient requises pour un transfert optimal, entre autres pour couvrir des situations difficiles qui ne se présentent pas tous les jours, par exemple le contexte des personnes en fin de vie. Aussi, les formateurs étant retenus sur une base volontaire, ce sont souvent les mêmes qui assurent le transfert de compétences. Il semble y avoir un besoin de formation spécifique pour les aider à mieux effectuer ces étapes de transfert.

Le portrait du transfert des compétences dans cette étude de cas se reflète aussi dans une partie de l'enquête statistique. À ce sujet, parmi les entreprises de notre enquête qui œuvrent dans le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale (n=25), 86,1 % des répondants sont totalement en accord pour dire que les relations entre les différentes unités de l'organisation (équipe, département, groupe) favorisent le transfert, comparativement à 25,4 % de l'ensemble de l'échantillon. Nous devons toutefois être prudents avec l'interprétation de ces résultats puisque ce sous-échantillon est inférieur à 30 répondants (n = 25).

Aussi, 63,9 % des répondants de ce sous-secteur considèrent que leur main-d'œuvre est hautement qualifiée et que le transfert des compétences a des effets positifs principalement sur la qualité des services (90,9 %) et sur le climat de travail (87,3 %).

Présentation de deux (2) études de cas du secteur des textiles

« Nous dans le textile, on est des dinosaures qui ont eu à muer pour survivre au 21^e siècle » (propos d'un dirigeant de PME du secteur textile) »

Deux études de cas (TechStyle et Gumitech) ont été menées dans des entreprises du secteur des textiles.

Le secteur des entreprises de production textile est emblématique des transformations qu'a connues le secteur manufacturier au Québec depuis une trentaine d'années. En effet, comme dans d'autres secteurs industriels comme la métallurgie, l'industrie des plastiques ou encore la fabrication métallique industrielle, mais de façon sans doute encore plus marquée, la mondialisation a entraîné un repositionnement de la production textile au Québec vers une production à valeur ajoutée (PVA). Ce virage est caractérisé par l'intégration d'activités de recherche et développement afin de promouvoir les innovations (Toner, 2011). Ces transformations visent à répondre au rôle dorénavant joué par les économies émergentes dans la production massive de produits comportant moins de valeur ajoutée - ce qui occupait, jusqu'aux années 2000, la main-d'œuvre de ces entreprises au Québec. Ainsi, ce virage vers la PVA et les innovations technologiques ont joué un rôle important dans les transformations de ces entreprises.

Concrètement, ces transformations ont entraîné un passage vers de plus petites commandes, d'un produit plus spécialisé, souvent une composante parmi d'autres à intégrer, produites par d'autres entreprises, pour former le produit fini. Ceci entraîne une logistique plus serrée, des changements fréquents dans la nature de la production et en conséquence, des ajustements plus fréquents dans les paramètres des équipements de production. Il est alors important de minimiser ces périodes de transition et de maximiser la vitesse et la précision des ajustements requis.

L'enquête statistique montre que dans le secteur de la fabrication, dont font partie les entreprises textiles, 79% ont recours à l'organisation du travail pour transférer des compétences, alors que ce taux est 62% pour l'ensemble des secteurs. Par ailleurs, 64% des répondants estiment bénéficier d'une main-d'œuvre hautement qualifiée.

D'autre part, plusieurs métiers sont appelés à devenir plus flexibles et à intégrer certaines tâches de métiers connexes, afin (entre autres) de maximiser la productivité en réduisant autant que possible la perte de productivité associée au départ d'experts, que ce soit par attrition (départs à la retraite) ou par maladie ou départ volontaire. Enfin, la PVA entraîne l'intégration constante d'innovations technologiques et de pratiques d'amélioration continue, qu'elles soient inspirées de kaizen, de kanban, de 5 S, de normes ISO, etc.

Fiche synthèse - TechStyle

Cette étude de cas illustre bien l'importance de considérer l'ensemble du contexte de l'entreprise - son histoire, sa structure juridique, la nature de ses produits, l'état des relations de travail, les particularités du secteur d'activité - pour comprendre la dynamique du transfert de compétences. L'organisation du travail s'est orientée depuis une dizaine d'années vers une culture d'amélioration continue, à travers notamment la flexibilisation des postes et le transfert de compétences lié à des départs imminents à la retraite. Cette amélioration continue vise à répondre aux exigences des commandes plus petites, incluant des innovations fréquentes, pour offrir un produit techniquement à la fine pointe des développements des textiles techniques. Il en découle donc, en marge du transfert de compétences à négocier vu les départs à la retraite, un surcroît de transfert associé aux innovations technologiques et à l'organisation du travail. Ainsi, les transferts de compétences visent non seulement à assurer le maintien des expertises, mais aussi des aptitudes à apprendre.

Plusieurs éléments intrinsèques et extrinsèques à l'entreprise concourent à structurer l'expérience de transfert des compétences et à en permettre le succès. La complexité croissante du travail des employés et leur flexibilisation rend encore plus nécessaire le transfert de compétences. Le climat de travail a beaucoup contribué à en faciliter l'expérience.

Le transfert de compétences se fait selon le modèle compagnon-apprenti, par le biais d'un cahier d'apprentissage. L'apprenti est appelé, par la tenue de ce cahier, à se responsabiliser face à son apprentissage. Le compagnon vise à l'exposer à des résolutions de problème pour l'aspect technique (trouver la solution, comprendre) et l'aspect professionnel : la disposition à s'interroger, chercher et trouver. Cet aspect est lié à l'amélioration continue intégrée du fait des petites commandes et des innovations constantes dans les produits de l'entreprise. Certains savoirs sont très difficiles à formaliser; au lieu de l'écrit, le transfert s'est fait par transcription audio, ce qui est plus efficace et précis.

Au terme du transfert de compétences, un certificat est émis, reconnaissant les compétences professionnelles acquises et reconnues par Emploi-Québec. Cependant, les travailleurs y accordent peu d'importance, car ils n'entrevoient pas aller travailler ailleurs. La fonction de formateur a été précisée afin d'éviter les conflits d'autorité entre travailleurs, qui auraient pu apparaître en l'absence d'indications claires à cet égard.

Tel qu'indiqué par les résultats obtenus dans le cadre du sondage, le fait de tirer un avantage concurrentiel des compétences est une des raisons justifiant la mise en place d'un processus de transfert des compétences pour 87,9 % des répondants issus d'entreprises de plus de 100 employés.

De plus, les observations chez *TechStyle* concernant les départs à la retraite sont aussi considérées par une partie des répondants comme une raison justifiant la mise en place d'un processus de transfert. À ce titre, parmi les entreprises de plus de 100 employés, 89,3 % et 95,8 % de ces répondants indiquaient être en accord ou totalement en accord avec le fait que le partage des savoir-faire techniques dans l'entreprise et la protection des compétences critiques au sein de l'entreprise, étaient des raisons justifiant la mise en place d'un processus de transfert.

Fiche synthèse - Gumitech : Quand la direction va, tout va...

Cette entreprise textile d'un petit centre urbain a connu de profondes modifications depuis quelques années. Implantée au cœur de cette région à prédominance rurale depuis près d'un siècle, l'entreprise a prospéré durant la période industrielle. Tour à tour, la mondialisation, les innovations technologiques et les modifications des procédés dans ce secteur ont complètement transformé le contexte dans lequel évolue cette entreprise. Du point de vue de l'entreprise, son marché et surtout ses clients et ses concurrents se sont tournés vers une qualité de produit exigeant une plus grande productivité, ainsi que le recours à de nombreuses innovations dans les procédés de production. Ce cas souligne l'importance du leadership de la direction de l'entreprise, de par son histoire particulière. Pour mener à bien toutes ces transformations, il faut un leadership ouvert aux innovations et disposé à en « vendre » les multiples facettes et opérations à ceux qui sont appelés à implanter ces changements : les membres du personnel. Il est alors essentiel d'asseoir sa crédibilité et pour y arriver, ce leadership doit rapidement traduire ses paroles en actes, du point de vue des travailleurs. Jusqu'à il y a quelques années, le directeur actuel devait faire approuver ses décisions par les propriétaires de l'entreprise. Ceux-ci ont freiné ses projets d'innovations, qui portaient aussi bien sur le renouvellement d'équipements et l'introduction de nouvelles technologies, que sur la refonte de l'organisation du travail et la modification de certains processus de production. Suite à des transformations dans la direction, le directeur a acquis un plus grand pouvoir décisionnel, lui permettant de mettre de l'avant ses propres décisions. Il lui est alors devenu possible d'implanter les innovations dans les processus, l'organisation du travail et les équipements. De façon générale, les processus de production ont été l'objet de formalisations, à travers un vaste projet de transfert de compétences. Ce projet a été initié à un poste de travail, pour ensuite être étendu à l'ensemble de l'entreprise. L'objectif principal était d'en

Le transfert de compétences peut être une opération délicate à « vendre » auprès des travailleurs. Cette étude de cas illustre une expérience réussie, où le leadership de la direction a été en mesure, non sans heurts, de se rallier les travailleurs. La rédaction des profils des compétences par les opérateurs et la flexibilisation des tâches avait comme corollaire, la modification des rapports d'autorité entre opérateurs et contremaîtres.

démontrer l'intérêt pour toutes les parties et donc, de rallier tous les acteurs de l'entreprise (employés, syndicat, patrons) à ce projet commun. Ainsi, au-delà des aspects techniques, il y avait la dimension politique : il fallait susciter - et maintenir - l'adhésion enthousiaste des travailleurs, les véritables agents du changement.

À ce titre, dans le cadre du sondage, parmi les entreprises qui ont indiqué être en accord ou totalement en accord (89,1 %) avec le fait que la mise en place d'un processus de transfert des compétences a permis de tirer un avantage concurrentiel, au moins 8 répondants sur 10 ont précisé que le transfert des compétences a eu un effet positif sur le climat de travail, la capacité à innover et la rétention des employés.

Pour l'entreprise, il s'agissait d'implanter une formalisation des postes de travail, standardiser les processus de production parmi toutes les équipes de travail, et favoriser l'adoption d'une culture d'amélioration continue. Les travailleurs y ont vu une occasion de rehausser leur niveau d'autonomie, en assumant des tâches de formation et/ou de suivi afin d'explicitier les processus de travail. Au passage, ils ont acquis des compétences supplémentaires associées à de nouveaux équipements ou à l'usage de postes informatiques pour y consigner les procédures de travail dans le profil de compétences. Le syndicat y a vu l'occasion d'assurer la stabilité des emplois, à travers les perspectives de vitalité de l'entreprise dans un contexte très compétitif. Le syndicat était également conscient de la difficulté, pour les travailleurs de l'entreprise, de trouver un emploi dans le domaine manufacturier avec des conditions de travail comparables (salaires, avantages sociaux), advenant des mises à pied. Donc, au niveau décisionnel de l'entreprise, le directeur général a pu mettre de l'avant les changements qu'il souhaitait initier et surtout, les présenter comme étant intéressants pour toutes les parties. Il y a bien eu quelques accrochages dans ce parcours; en particulier, certains individus étaient réfractaires au changement, quel qu'il soit, souhaitant plutôt continuer à travailler comme ils l'avaient

fait depuis des années⁸. Ces obstacles ont été aplanis avec le temps; dans la plupart des cas, les opposants au changement ont fini par accepter les changements proposés, auxquels se ralliait la majorité.

⁸ C'est une situation de résistance qu'on peut retrouver dans tout contexte d'insatisfaction, que déjà Weber documentait sous la notion de freinage, à propos des stratégies des ouvriers (décrit dans Bidet, 2011 : 62).

Fiche synthèse - Cyborg et fils

Cyborg et fils est une très petite entreprise caractérisée par un fort potentiel de croissance, mais qui exerce dans un contexte d'incertitude économique. Elle se spécialise dans la production de pièces métalliques par injection. La tâche de moulage par injection est assurée par des « *exécutants* » qualifiés. Les compétences que les employés mobilisent pour la fabrication de pièces métalliques renvoient à la rigueur (suivre la procédure), à la dextérité et au sens de l'observation.

Le transfert des compétences en milieu de travail est pris en charge par les ingénieurs. Ils doivent assurer le maintien des compétences des exécutants au sein de l'entreprise. La standardisation du travail est le mot d'ordre. Ce processus de formalisation est toutefois complété par des interventions informatives ponctuelles de l'équipe d'ingénierie. Bien que la discussion entre tous les employés soit une pratique courante en milieu de travail, les ingénieurs insistent sur l'importance des instructions opératoires et sur le contrôle des opérations, en tant que modalités de transfert. Le transfert des compétences renvoie également à des référentiels de formation, respectant la logique de la standardisation. On recourt à la formation dès qu'il y a une innovation technologique ou un projet complexe. L'entreprise a horreur des écarts entre ce qui est prescrit par l'ingénieur et ce que l'opérateur réalise. Elle laisse peu de place à l'informel et à la spontanéité, tout est régulé et contrôlé. Il existe toutefois des petits groupes informels d'employés qui émergent lorsqu'il y a un débordement de la demande de production. Ces groupes s'activent afin de se transmettre de l'information et des savoir-faire en situation d'urgence.

Le transfert des compétences en milieu de travail est assuré par la standardisation. Il s'agit en fait d'une forme de transfert scientifique partant du haut (conception) vers le bas (opération). L'efficacité de ce transfert repose sur les épaules d'employés «experts» choisis pour leurs compétences.

La standardisation des processus de production est une valeur, mais aussi une pratique partagée au sein de plusieurs milieux de travail. C'est du moins ce que nous montrent les résultats obtenus à partir de l'enquête statistique. À ce titre, parmi les entreprises répondantes, près de 84 % d'entre elles considèrent la standardisation des processus de travail comme une valeur importante dans l'atteinte de la performance. Toutefois, un tiers seulement déclarent avoir une structure formelle de transfert des compétences.

L'entreprise possède par ailleurs une importante base de données, en rapport avec le transfert des compétences et la qualité du produit. Le manque de temps semble le plus important obstacle au transfert des compétences. La confiance entre les ingénieurs et les employés est déterminante.

Fiche synthèse - Métallika

L'entreprise est un atelier d'usinage spécialisé dans le développement de machinerie pour la transformation du bois en produit fini et le service d'usinage spécialisé. C'est une PME, confrontée à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

L'entreprise a déjà implanté dans son usine un logiciel de planification des ressources de l'entreprise (ERP) à des fins de transfert des connaissances. Ce système est apparu trop lourd, trop exigeant en matière d'archivage de données. L'entreprise s'est donc retournée vers des modalités de transfert des compétences plus informelles, en lien avec le jumelage. On relève à cet égard trois principales approches : (1) la situation où l'expert explique la compétence au novice, (2) celle où c'est le novice qui transmet à l'expert et 3) la situation où l'expert et le novice échangent et se transmettent mutuellement des compétences.

Le transfert des compétences en milieu de travail repose surtout sur des dimensions humaines et organisationnelles plutôt que sur des supports technologiques ou des référentiels pouvant servir au transfert des compétences.

Le fait de transférer des compétences est considéré par la direction comme étant une source de valorisation autant pour celui qui lègue (l'expert ou le novice) son savoir que pour celui qui apprend.

À ce titre, les résultats du sondage réalisé auprès de 400 répondants montrent que de manière générale, le transfert des compétences pour se réaliser doit être organisé davantage au niveau individuel (dans 44 % des cas) ou au niveau de l'équipe, de l'unité ou d'un département (dans 34 % des cas).

Par ailleurs, seulement 40,7 % des répondants décrivent que lorsque les compétences à transférer sont plutôt formelles (ou techniques), le transfert se fait au niveau individuel, laissant la place à des échanges de savoir-faire, d'expertise et de savoir-être à d'autres niveaux tels que l'équipe de travail ou l'unité de production.

L'entreprise n'est pas en mesure d'évaluer les impacts du transfert sur la production, mais elle fait confiance au dispositif en place. Le climat de travail et le style de supervision (consultatif) sont considérés par la direction comme étant des déterminants du transfert des compétences. Tout se règle sur le plancher, par consultation, discussion et échange d'informations, dans une approche fondée sur la concertation.

Un autre élément qui est rattaché au transfert des compétences en milieu de travail est la mutuelle de formation. La direction entrevoit s'inscrire dans un projet de mutuelle de formation, notamment pour ce qui concerne la formation de formateur interne à l'entreprise. L'élément fondamental au transfert des compétences en milieu de travail est l'ouverture de la direction autant que celle des employés d'usine qui détiennent le savoir-faire.

Fiche synthèse - Coléoptère

L'histoire du transfert des compétences dans cette entreprise débute par un important déficit d'expertise en milieu de travail, causé par le départ à la retraite de nombreux employés. Le département de soudure fut le premier à faire l'objet d'une démarche de transfert des compétences. Les soudeurs sont des passionnés et des défenseurs du métier. Ils sont caractérisés par une très forte identité, plus forte encore que l'appartenance à l'organisation. Cette dernière est fragilisée par des coupures de postes et d'importantes mises à pied. L'une des raisons qui expliquent l'engagement de la direction dans une démarche de transfert des compétences est le vide laissé par des contenus de formation trop éloignés de la réalité du travail.

La direction s'est donc engagée dans une démarche stratégique de transfert des compétences qui s'articule autour de 6 éléments : (1) un comité de transfert des compétences qui établit un lien entre les employés et la direction sur des questions de compétences et de reconnaissance; (2) un plan de développement des compétences fondé sur le jumelage avec un expert soudeur, un contrat d'alternance octroyé sur la base de l'appartenance à l'organisation; (3) un dispositif de rotation de tâches sophistiquées en vue de développer la polyvalence du personnel, l'identité au travail, en lien aussi avec la santé et sécurité et l'équité; (4) l'évaluation des compétences par niveau de maîtrise du métier; (5) un soutien technologique (un guide de soudure informatisé) et (6) un système de reconnaissance des employés en vue d'améliorer le climat de travail et l'appartenance à l'organisation.

La question du transfert des compétences constitue une stratégie de gestion murement réfléchie. Elle consiste en un système de formation décliné par niveaux de maîtrise du métier. La direction porte une attention particulière à la rotation de tâches en tant que vecteur de transfert des compétences. Sa viabilité dépend de l'engagement des acteurs de l'organisation, en lien avec l'identité au métier.

Les résultats obtenus dans le cadre du sondage montrent que près de 30 % des répondants indiquent avoir une structure formelle de transfert des compétences. Par ailleurs, aucun lien statistique significatif entre la taille et la présence d'une structure formelle n'a pu être montré.

Parmi les éléments à inclure dans une stratégie de transfert, nos résultats appuient les observations de *Coléoptère* à savoir que l'organisation du travail (ex. par la rotation des tâches) et l'usage de dispositifs technologiques sont considérés dans 77,2 % et 67,4 % des cas, comme des pratiques liées au transfert des compétences dans les entreprises ayant une structure formelle de transfert.

Le transfert des compétences repose sur quatre niveaux d'expertise : (a) l'entrée dans le métier qui comprend deux années d'apprentissage en milieu de travail; (b) l'acquisition d'une spécialité pour des tâches complexes; (c) la polyvalence et l'expérience lorsqu'un soudeur est capable de réaliser toutes les tâches au sein du département et (d) le niveau où le soudeur est capable de transmettre son métier. L'évaluation du programme de transfert des compétences se fait par le biais des superviseurs, régulée aussi par le comité de transfert. Il s'agit d'une évaluation plutôt qualitative.

Le dispositif de transfert des compétences a toutefois certaines limites, notamment chez les peintres en production industrielle. Le métier de peintre en production industrielle repose sur des compétences trop complexes et se transfère difficilement. Qui plus est, les peintres qui ont de l'ancienneté ont tendance à résister au transfert des compétences. La stratégie de transfert des compétences dépend, de fait, de la détermination des gestionnaires et de l'implication du personnel.

Fiche synthèse - Biscotto

Biscotto est une PME du secteur de la transformation alimentaire. La question du transfert des compétences dans cette entreprise découle d'un double constat : celui du départ à la retraite de nombreux employés experts et l'absence d'une structure formelle dédiée à la gestion des ressources humaines.

Le transfert des compétences fut alors abordé par la direction selon deux angles : (1) celui de la gestion des savoirs, priorisant les technologies de l'information et de la communication comme fondement du transfert des compétences en milieu de travail et (2) celui de la gestion des compétences priorisant ici le jumelage par alternance comme modalité de transfert. Le transfert des compétences repose également sur un référentiel de compétences et de « bonnes pratiques ». Il est à noter qu'une ancienne certification ISO-9002 (non renouvelée) a induit chez le personnel un réflexe d'archivage et d'ordonnancement de la documentation, considéré ici comme étant favorable au transfert (par codification) des compétences en milieu de travail.

La question du transfert des compétences est caractérisée dans l'entreprise par un double discours : celui de la direction pour qui le transfert des compétences doit forcément passer par des TIC et celui des employés de plancher pour qui le transfert des compétences se fait plutôt dans l'informel.

Du côté des technologies, on renvoie à un progiciel de gestion intégrée qui constitue la pièce maîtresse du transfert des compétences en milieu de travail. Ce système informatique a toutefois connu des ratés, mettant en cause l'absence d'encadrement des utilisateurs.

Du côté de la gestion des compétences, le développement des apprentis repose sur le modèle « *Training Within Industry* » (T.W.I), qui découpe l'apprentissage en différents gestes que l'apprenti doit apprendre par l'alternance : observation, pratique, explications de l'expert (jumelage), entraînement à la tâche et démonstration de sa compréhension de la tâche. On applique surtout le jumelage au transfert de tâches complexes.

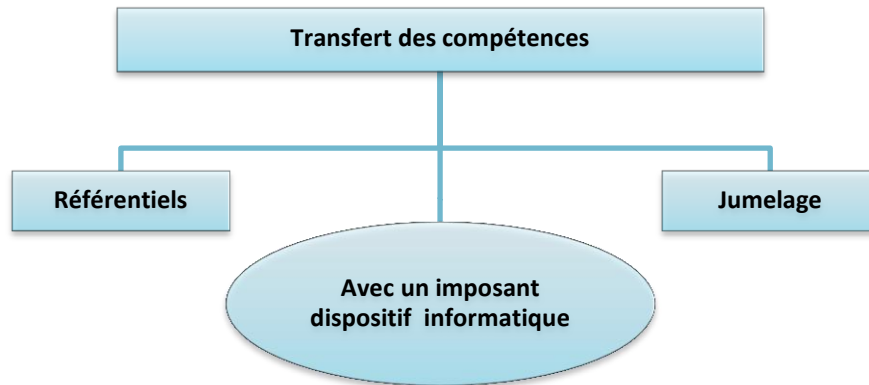
On relate par ailleurs trois importants projets rattachés au transfert des compétences :

- 1) le bilan de compétences techniques pour les opérateurs d'automates;
- 2) la gestion des talents (et l'évaluation des compétences);
- 3) le « co-développement ».

Du point de vue des employés du plancher, le transfert des compétences est plutôt informel : le novice consulte l'expert (ancien), son superviseur, il discute avec les collègues durant les pauses. Les remplacements et les rotations de tâches sont considérés par les employés comme étant des pratiques de transfert plus ou moins efficaces. Les plus importantes contraintes au transfert des compétences se rapportent au maintien de la production et à la complexité de certaines compétences. Les gestionnaires croient que la vidéo permet de capturer cette complexité en décrivant le processus par arbres de décision, avec photos et séquences filmées.

Cette dynamique organisationnelle et technologique constitue dans cette usine la toile de fond du transfert des compétences. Le transfert des compétences en milieu de travail se résume alors en deux grands systèmes : les technologies issues de la gestion des savoirs (*knowledge management*) et une démarche subsidiaire de gestion des compétences, recourant notamment au jumelage et aux référentiels de compétences (et de bonnes pratiques) comme modalités de transfert des compétences en milieu de travail.

Modèle du transfert adopté par l'entreprise



Tel qu'illustré par les résultats du sondage, le modèle de transfert basé sur deux pôles (référentiels et jumelage) est également partagé par d'autres entreprises au sein de notre étude. À ce titre, 30,3 % des répondants ont indiqué avoir recours à la fois aux relations de type expert-novice (telles que le compagnonnage et le jumelage) et à un guide de références des compétences comme modalités de transfert des compétences au sein de leur milieu de travail.

Présentation - Le secteur de la transformation agro-alimentaire : cinq cas d'entreprises de la production fromagère

Information préliminaire⁹

Le secteur de la production fromagère au Québec est très diversifié. On y retrouve des micro-entreprises de production artisanale de moins de 15 employés, des PME, des coopératives et quelques géants agroalimentaires qui occupent le marché de l'alimentation de grande surface. Chaque entreprise a ses propres caractéristiques organisationnelles et ses secrets de fabrication¹⁰. La diversité du produit (fromage fin, cheddar, grain, thermisé, non pasteurisé, etc.), la taille de l'entreprise, son emplacement géographique et les nouvelles technologies sont autant de facteurs à considérer dans l'étude du transfert des compétences en milieu de travail.

D'emblée, mentionnons que le secteur de la production fromagère est soutenu sur le plan scientifique par d'importantes instances de régulation :

- I. Santé Canada et le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) sont à la base d'un imposant cadre réglementaire en matière d'expertise, de pratiques sanitaires et d'environnement pour tout le secteur de la production fromagère.
- II. Le Conseil des industriels laitiers du Québec (CILQ) est une instance représentative des entreprises laitières privées qui contribue au développement économique, social et professionnel de l'industrie laitière. En lien avec le MAPAQ, le CILQ abrite le Centre d'expertise fromagère du Québec qui offre aux petites fromageries québécoises des services-conseils en lien avec les instances gouvernementales et universitaires.

⁹ Cette partie découle d'entrevues réalisées auprès d'acteurs scientifiques œuvrant dans des instances gouvernementales et privées dans le domaine du transfert scientifique des connaissances et de la qualification professionnelle, dans le secteur de la transformation alimentaire.

¹⁰ Il existe au Québec une centaine d'entreprises qui produisent autour de 600 fromages particuliers, un marché en plein essor.

- III. Le transfert des innovations scientifiques (et universitaires) vers le milieu professionnel ou entre différentes entreprises de transformation laitière est assuré par Novalait, qui est une corporation à but non lucratif. Novalait fonctionne à partir d'un prélèvement sectoriel de fonds pour la recherche et l'innovation.
- IV. L'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) est un centre de formation professionnelle de niveau collégial, spécialisé dans l'agroalimentaire. Il s'agit d'une institution publique et régionale qui relève du MAPAQ.
- V. L'Association des fromagers artisans du Québec vise à défendre les intérêts des fromagers artisans.
- VI. Le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en transformation alimentaire a pour mission de promouvoir au sein de l'industrie de la transformation alimentaire, la formation et la gestion des ressources humaines.

Ces institutions sont considérées par le milieu de la production fromagère comme des vecteurs importants de transfert des connaissances scientifiques et des compétences vers le milieu professionnel. Les savoir-faire du maître fromager sont rattrapés par les connaissances scientifiques et les innovations technologiques. Cette situation diffère toutefois selon la taille de l'entreprise et le type de production fromagère.

Dans les PME, le transfert des connaissances scientifiques concerne les stratégies d'analyse de la matière première (le lait) et l'introduction d'ingrédients correcteurs. Les techniques d'analyse du lait sont trop coûteuses pour les petites entreprises artisanales. Le transfert des connaissances se centre plutôt sur le procédé de production, dans le but de se rapprocher du produit souhaité. Dans l'un ou l'autre des cas, le transfert des connaissances scientifiques permet de renforcer les compétences du maître fromager. L'appropriation par le maître fromager de connaissances scientifiques lui permet

d'expliquer son procédé de fabrication de fromages qui auparavant était plus intuitif, moins automatisé¹¹.

L'automatisation du procédé de fabrication fromagère est un phénomène qui est décrié par les artisans maîtres fromagers. L'automatisation accrue du procédé de fabrication du fromage porterait atteinte au métier. L'expertise du maître fromager traditionnel repose en fait sur la maîtrise du terroir : les composantes du sol, les variations saisonnières, la qualité de l'eau, le type d'herbages ou de fourrages, l'écologie microbienne, l'écosystème, les caractéristiques de ses animaux. Chaque milieu est unique¹². L'automatisation de la fabrication fromagère irait à l'encontre de cet effet terroir. Certains diront que l'on assiste à une érosion graduelle des savoir-faire artisanaux (ou ancestraux). La présence d'automates dans les usines témoigne en fait de l'écart qui existe entre les savoir-faire d'expérience de l'artisan et les nouveaux savoir-faire techniques¹³ qui sont portés par les techniciens et les ingénieurs en usine¹⁴. Ceci suggère un lien entre l'usage des automates et le transfert des compétences.

La dynamique de l'emploi change aussi selon la taille de l'entreprise et sa région. Les plus imposantes usines de production fromagère sont établies dans un rayon d'environ 200 kilomètres carrés autour de Saint-Hyacinthe. La raison qui explique ce regroupement est le transport de lait. Le lait est contingenté. La gestion des excédents et des prix du lait sont sous la responsabilité de la Fédération des producteurs de lait du Québec, qui est affiliée à l'Union des producteurs agricoles. La région de Saint-Hyacinthe est l'une des plus importantes régions de production laitière au Québec. Les entreprises de production

¹¹ Les technologies touchent maintenant l'ensemble des processus de fabrication du fromage : caillage, égouttage, pressage, salage, affinage, emballage, etc.

¹² C'est ce que l'on désigne dans le milieu comme étant l'« effet terroir ».

¹³ Dans les usines, le terme « maître fromager » a été remplacé par « spécialiste de la technologie fromagère ». Les maîtres fromagers disparaissent graduellement pour faire place aux techniciens et aux ingénieurs qui assurent la maintenance et la réparation des automates.

¹⁴ Au Québec, la production industrielle de fromages dans des PME est un phénomène récent. Jusqu'à la fin des années 1980, l'identité fromagère au Québec était plutôt locale. Autrefois, chaque village avait son propre fromager et son propre beurrier. Les années 1990 ont été marquées par le développement dans des usines de fromages dits « urbains ».

fromagère se sont alors rapprochées de Saint-Hyacinthe pour diminuer les coûts de transport du lait. Cette concentration géographique aurait une incidence sur l'offre de formation professionnelle, pour tout le secteur de la production fromagère.

Le marché de l'emploi spécialisé en production fromagère dans les grandes entreprises est présentement saturé. Il n'y a plus d'offre de poste spécialisé en production fromagère. Il n'y a plus d'institution qui assure une qualification. L'offre de formation professionnelle est devenue générale. L'entreprise doit alors perfectionner (ou spécialiser) les compétences générales de la relève par ses propres moyens. Autrement dit, la spécialisation en production fromagère dépend maintenant de l'entreprise d'accueil. L'intégration des novices qualifiés repose généralement sur des périodes d'entraînement à la tâche (qui peuvent durer plusieurs mois), à partir par exemple du jumelage. De rares entreprises ont un centre de formation à l'interne¹⁵. La formation s'exerce dans un contexte concurrentiel et de crainte de perdre une main-d'œuvre formée et qualifiée.

Pour les petites entreprises régionales, la dynamique d'emploi est différente. La main-d'œuvre est qualifiée sur une base expérientielle et non éducationnelle. La grande difficulté qu'éprouve la petite entreprise régionale (et familiale) est le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée. Contrairement aux grandes entreprises, le travail y est plus intéressant, plus diversifié, plus enrichi, mais moins payant. Par conséquent, la relève qualifiée tourne le dos aux régions. Ainsi, la relève tend à s'enraciner dans la grande entreprise à cause des salaires élevés : « *On aime mieux faire un travail monotone payant, que de s'exiler en région avec un travail plus intéressant, mais moins payant* » (employé de production).

¹⁵ L'entreprise ne peut se permettre aucune erreur, raison pour laquelle elle adopte une stratégie d'intégration du personnel novice.

La micro-entreprise de production artisanale importe souvent ses compétences d'Europe, pour ensuite en assurer le transfert intergénérationnel, mais inversé : « *Nos jeunes vont apprendre des techniques européennes et ils les importent* ». On recourt également à des conseillers privés afin d'assurer le transfert d'innovations scientifiques. Le conseiller est généralement un technologue universitaire¹⁶. Pour ce qui concerne la main-d'œuvre non qualifiée, les conditions de travail sont précaires. Le travail est spécialisé et monotone. Il n'y a pas de formation formelle spécifique au secteur artisanal.

Nous avons ciblé cinq types d'entreprise de taille et de forme différentes : une très grande entreprise de production fromagère, deux PME de taille différente, choisies pour leurs importances régionales en tant qu'employeurs, une coopérative de production fromagère et une micro-entreprise artisanale, en lien avec les institutions dédiées à la formation et/ou au transfert scientifique. Une imposante réglementation fédérale, territoriale et provinciale régule la salubrité et la qualité du produit¹⁷. Notre analyse montre que cette réglementation a un effet sur le transfert des compétences en milieu de travail, à partir d'instances dédiées à la formation professionnelle et/ou au transfert de connaissances scientifiques et d'innovations technologiques.

Le milieu de la production fromagère est aussi régulé par deux principales normes de qualité et de sécurité alimentaire :

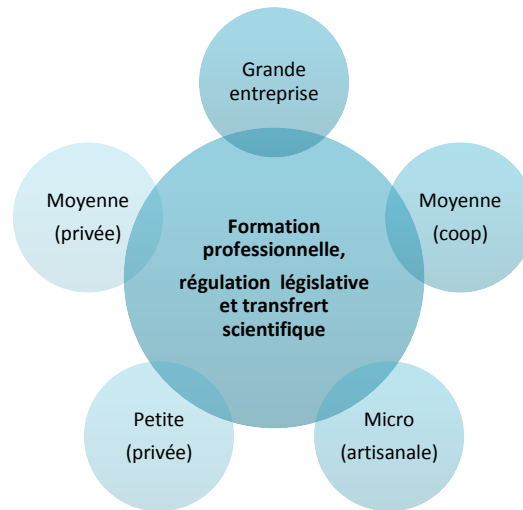
- la norme *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP), qui couvre l'Amérique du Nord pour l'analyse et la maîtrise des dangers sanitaires et des points critiques, et
- la *Food Safety Systems Certification* (FSSC), qui est une norme de sécurité des denrées alimentaires.

La grande entreprise se distingue par ses structures formelles de transfert des compétences. La plupart des chaînes d'alimentation québécoises exigent des producteurs fromagers qu'ils répondent à ces normes de qualité.

¹⁶ Il pourrait s'agir également d'un expert européen mobilisé selon les besoins en transfert scientifique.

¹⁷ Cette réglementation s'est resserrée d'un cran supplémentaire suite à la crise de la listériose en 2008.

Les cinq formes d'organisation de la production fromagère



Le secteur de la production fromagère est aussi caractérisé par deux systèmes économiques. Un système privé, auquel adhèrent de nombreuses entreprises, pour qui la qualification professionnelle est une question essentiellement de rentabilité économique.

La compétence de la main-d'œuvre apparaît alors comme un facteur de performance et une obligation de résultat. Il y a par ailleurs les coopératives de production fromagère qui se distinguent¹⁸ par leur rôle social. La coopérative s'appuie sur des valeurs démocratiques et d'égalité qui pourraient par hypothèse¹⁹ influencer la représentation que l'on se fait de la compétence en milieu de travail.

Nous aurons vu que les petites usines, tout comme les micro-entreprises artisanales, se démarquent des grandes entreprises du fait qu'elles sont plus autonomes par rapport aux instances de formation professionnelle. Les petites entreprises de production fromagère

¹⁸ En principe, car cette distinction est mince et parfois seulement théorique, absente en pratique.

¹⁹ Cette hypothèse qui différencie la coopérative de production fromagère de l'entreprise privée tiendrait de moins en moins bien la route selon les acteurs du milieu.

recourent parfois à des conseillers privés qui encadrent le transfert des connaissances scientifiques et technologiques. Nous avons vu également que plusieurs d'entre elles vont chercher leurs compétences en Europe, dans la perspective du transfert intergénérationnel. Les jeunes novices importent des connaissances scientifiques que les travailleurs d'expérience vont adopter.

Mentionnons enfin que sur le plan technique, le milieu de la production fromagère réfère souvent au « modèle Mietton », qui est une sorte de cartographie des étapes, des principes et des paramètres-clés de la fabrication fromagère (ex. : reconnaissance génomique bactérienne, découpage, affinage, etc.). Ce modèle apparaît comme un exemple de formalisation servant au transfert scientifique et à la maîtrise du processus de fabrication du fromage. Il s'agit d'un modèle construit de manière inductive (et empirique), plutôt que déductif, partant d'une théorie.

Fiche synthèse - Mondiatia

Il y a quelques années, cette petite fromagerie a bénéficié d'un transfert de technologie lui permettant d'accroître sa production. Ceci a entraîné un transfert de compétences à plusieurs niveaux. D'abord, les gestionnaires ont eu à gérer la croissance de l'entreprise, prenant forme dans la production bien sûr, mais aussi dans l'augmentation du personnel, la formalisation des processus de travail, l'achat d'appareillages et la maîtrise d'une croissance de la production sans porter atteinte à la qualité du produit. Notons que les fromages de l'entreprise étaient auparavant produits de façon traditionnelle et que le maintien de la qualité du produit, en dépit de la technologisation de la production, s'avérait un défi crucial pour l'entreprise et sa réputation auprès de ses clients.

Cette expérience de transfert de technologie d'abord, puis de compétences, a lancé une phase importante de croissance pour cette petite entreprise, passant d'une vingtaine à une quarantaine d'employés. Cet essor est à la fois cause et effet de la formalisation des processus de production. La réussite de cette croissance dépend de l'équilibre entre la production, les ressources humaines et financières, et les revenus des ventes.

Parallèlement, l'entreprise a entrepris de satisfaire à des normes de qualité requises pour pouvoir exporter ses produits. Ceci a d'une part permis d'accroître les ventes, mais a nécessité un transfert de compétences parmi tout le personnel, pour assurer le respect de ces normes et une homogénéité des méthodes de travail à travers toutes les équipes d'employés. Une personne chargée de mettre sur pied une analyse des compétences et une démarche d'amélioration continue a été engagée, de même qu'une conseillère aux ressources humaines. Ces tâches étaient toutes assurées, auparavant, par le directeur de l'entreprise.

À ce titre, les résultats obtenus dans le cadre du sondage montrent que 22 % des répondants œuvrent dans une entreprise de 21 à 49 employés (n=87). La majorité de ces entreprises n'ont pas de structure formelle (72,7 %) de transfert des compétences, mais 31 % d'entre elles comptent mettre en place une telle structure d'ici les deux prochaines années.

Aussi, parmi les entreprises de moins de 50 employés (n=339), une majorité d'entre elles (82,6 %) considèrent que la standardisation (formalisation) des processus de travail est une valeur importante dans l'atteinte de la performance de l'entreprise.

Cette étude de cas permet donc d'observer la croissance, complexe, mais saine, d'une très petite entreprise, devenant une petite entreprise avec des structures, des procédures et des normes formelles. Cette croissance prend une saveur particulière de par la nature du produit, dont la qualité se définit par plusieurs dimensions (goût et texture, principalement). Le transfert technologie puis de compétences est un processus complexe qui engage tous les échelons de l'entreprise, sinon la qualité n'est pas au rendez-vous et la réputation auprès des clients s'en trouve affectée. Dans ce domaine très compétitif, il est primordial de satisfaire les exigences des clients de façon stable. La production fromagère doit alors relever le défi de la constance dans la qualité de sa production.

Fiche synthèse - La coopérative Léon Bel et fils

Le transfert des compétences découle d'un plan d'urgence élaboré suite à des vagues de départs à la retraite d'employés expérimentés. Le transfert des compétences s'inscrit également dans un milieu avec peu de structures formelles pouvant encadrer toute forme d'intervention visant le transfert des compétences. Les savoir-faire des maîtres fromagers et des aides-fromagers sont pris en charge par des automates sophistiqués et relativement performants.

Puisque la production fromagère est presque entièrement prise en charge par des automates, l'expertise artisanale en fabrication fromagère n'a plus beaucoup d'espace. Les bris mécaniques et les arrêts de production étant très fréquents, un autre genre de compétences est mobilisé.

L'objet du transfert touche autant les savoir-faire techniques, les connaissances scientifiques (pour les maîtres fromagers) que les compétences personnelles comme l'autonomie, la responsabilité, la transparence et la perspicacité. Le transfert des compétences est associé à la « mémoire organisationnelle » portée par les travailleurs d'expérience. Les pratiques de transfert des compétences renvoient au jumelage formel et informel. On parle aussi de discussions hebdomadaires et de discussions informelles sur le plancher.

L'autonomie, la responsabilité et la transparence constituent les compétences transférables en milieu de travail.

La structure non formalisée de transfert des compétences n'est pas unique à ce cas. À ce sujet, parmi l'ensemble des répondants (n=400), 70,5 % ne font pas état d'une structure formelle de transfert des compétences au sein de leur entreprise. De ce nombre, 87 % sont d'accord ou totalement en accord pour dire que leur entreprise a tout de même mis en place un processus de transfert afin de protéger les compétences essentielles, ce qui n'est visiblement pas le cas de *Léon Bel et fils*.

Le style de gestion des superviseurs semble être un facteur influençant le transfert des compétences. À ce titre, un style non directif semble favorable au transfert des compétences. L'un des principaux dispositifs structurants en matière de transfert des compétences concerne la norme de salubrité alimentaire EFSA. Cette norme de qualité

impose aux employés de mobiliser des compétences en vue d'assurer la salubrité alimentaire et l'amélioration du processus, en lien avec le transfert.

Les superviseurs veulent mettre sur pied un comité d'amélioration du débit qui est en quelque sorte un cercle de qualité axé sur le transfert de compétences. La direction, quant à elle, considère le compagnonnage comme étant une autre pratique intéressante de transfert des compétences.

Fiche synthèse - Roqueforti

L'entreprise est une PME familiale qui se spécialise dans la fabrication de produits fromagers pour l'hôtellerie et la restauration.

Au cours des dix dernières années, l'entreprise est passée de la fabrication artisanale du fromage à l'informatisation et l'automatisation de son procédé. Les principales fonctions de l'organisation sont intégrées à un système informatique qui permet de transmettre de l'information aux employés. Du côté des automates, la direction capture graduellement les savoir-faire des employés, pour les intégrer aux automates. Malgré les automates, il existe encore une place importante pour l'humain dans le processus de fabrication des fromages.

On mentionne aussi une sorte de transfert des compétences qui s'exerce cette fois entre les employés qui occupent des quarts de travail différents. Cette forme de transfert mobilise surtout des compétences personnelles comme l'intérêt dans le travail, la collaboration, la rigueur, la disponibilité, le désir d'apprendre et la capacité d'entretenir des rapports positifs avec la direction : *« tout en participant à la vie syndicale d'une manière raisonnable »*.

Le transfert des compétences en milieu de travail est multidirectionnel : de l'employé vers les technologies, mais aussi l'inverse, lorsque les technologies fournissent les informations sur la manière de faire en situation de résolution de problèmes. Le rôle du superviseur et de son style d'encadrement seraient déterminants.

Une autre forme de transfert existe en milieu de travail, au sein de petites cellules d'opérateurs qui ont les mêmes affinités, les mêmes valeurs du travail. Le processus de fabrication fromagère repose pour une part importante sur l'informel. Certaines tâches sont très compliquées, du fait qu'elles comportent de la variabilité. La texture changeante du produit, sa couleur et son odeur constituent d'importants paramètres qui échappent au contrôle du procédé. Pour ce genre de situation, la direction utilise l'image et la vidéo : *« On met en image pour transmettre d'une manière adaptée à l'employé apprenant »*.

L'entreprise utilise également un système de transfert par graphique qui permet de montrer à un employé novice comment faire. On s'en remet également au jumelage avec un formateur interne. On pratique également le roulement de tâches qui est inscrit dans un programme informatique.

En résumé, le transfert des compétences en milieu de travail peut prendre quatre directions : (a) un transfert d'informations (et de connaissances) partant de la technologie, vers les employés; (b) un transfert d'expertise partant cette fois de l'employé, vers les automates; (c) un transfert d'informations entre les quarts de travail, et (d) un transfert de compétences informelles au sein du groupe de travail.

Fiche synthèse - Bénédictins

Le transfert des compétences s'inscrit dans une dynamique de développement des compétences. Tous les employés de l'usine doivent suivre une formation en vue de favoriser l'intégration au milieu. Le transfert des compétences en milieu de travail se rattache à cette initiative.

La formation est toutefois apparue comme étant défailante, du fait que son contenu ne recouvre pas en totalité celui du travail réel en usine dans toute sa complexité. La formation pose alors un important défi, celui de formaliser des savoir-faire complexes dans des cursus de formation, considérant les trois dimensions fondamentales suivantes : les savoir-faire techniques, les savoir-faire relationnels et les connaissances.

Le transfert des compétences est rattaché à des modalités traditionnelles (alternance, jumelage, compagnonnage, ...), mais aussi à de grandes structures de régulation de la salubrité alimentaire, porteuses de compétences transférables.

Cependant, l'évaluation de la formation a permis de mettre en évidence une quatrième dimension essentielle qui renvoie à une « supra compétence » intégrative : la capacité de l'opérateur de mobiliser ses compétences de base dans une perspective d'anticipation et de vue d'ensemble du processus de production fromagère. Cette supra compétence est désignée par le milieu comme étant la pierre angulaire du transfert des compétences.

Les pratiques de transfert des compétences sont surtout d'ordre évaluatif. La direction recourt aux conseils d'un consultant externe pour l'usage d'un test qui mesure la logique, la capacité à anticiper au moyen d'un jeu de bricolage qui permet de prévoir un résultat. Ce test est rattaché à un programme de formation qui fait appel aux savoir-faire des travailleurs d'expérience. On mentionne également certaines pratiques comme l'alternance, le compagnonnage, le parrainage (tutorat) et la dotation en biseau.

Une autre importante composante du transfert des compétences est l'automatisation. Par contre, les compétences qui sont mobilisées en milieu de travail reposent également sur l'informel et l'intuition, contrairement à ce que le milieu scientifique pense. La direction mentionne que cette dimension informelle de la compétence est importante spécifiquement lorsqu'un employé expérimenté quitte l'entreprise sans laisser aucune trace de ses compétences pour les employés qui restent en poste. Par ailleurs, les systèmes internationaux normatifs de qualité qui sont en vigueur dans l'entreprise constituent un facteur de transfert des compétences.

Près de la totalité (94,8%) des répondants de notre échantillon (n=400) ont indiqué être en accord ou totalement en accord avec le fait que leur entreprise a mis en place un processus de transfert des compétences pour partager les savoir-faire techniques entre les employés. De ce nombre, 63,5% ont recours aussi à des pratiques de type « expert-novice » (telles que le compagnonnage, le jumelage); presque la moitié (46,5%) ont élaboré un référentiel des compétences; 38.9 % ont mis en place une communauté de pratiques et finalement, près de deux tiers utilisent des dispositifs technologiques liés au transfert des compétences.

Fiche synthèse - La souris bleue

L'entreprise se spécialise dans la production fromagère artisanale. Elle emploie une quinzaine d'employés spécialisés. Tout le procédé de fabrication du fromage est sous la responsabilité de deux maîtres fromagers.

Le transfert des compétences dans cette très petite entreprise renvoie à deux importants enjeux : l'urgence d'assurer la pérennité familiale de l'entreprise et l'impact d'une imposante régulation québécoise en matière de sécurité et de salubrité alimentaire sur la fabrication fromagère. La compétence du maître fromager repose sur l'« effet terroir », c'est-à-dire la maîtrise des caractéristiques du milieu où se fabrique le fromage, un milieu singulier et qui mobilise des compétences complexes. Le lait n'est jamais pareil. Le type de vache, le sol, l'herbe, l'air et la qualité de l'eau sont autant d'éléments qui constituent le terroir.

C'est la nature qui détermine la compétence du maître fromager, sa manière de faire et la qualité de son fromage. Or, dans le présent cas, il n'y a pas de standardisation ni de référentiel de compétences transférables. La référence est le milieu et l'« effet terroir » qui crée un espace unique de transfert de compétences.

La compétence se précise donc autour de l'harmonisation des actions du maître fromager au terroir.

Le transfert des compétences du maître fromager consiste donc à s'approprier les caractéristiques du milieu de la fabrication du fromage, à s'y adapter. Le procédé de production fromagère comprend deux grandes étapes : la fabrication fromagère et l'affinage des fromages. C'est au niveau de l'affinage que le savoir-faire s'avère particulièrement complexe. L'affinage s'exerce à partir de savoir-faire intuitifs, qui s'apprennent par l'observation. Lorsque les décisions relatives à la fabrication d'un fromage sont trop complexes, les deux maîtres fromagers confrontent leurs opinions. Avec le temps, les maîtres fromagers assimilent « inconsciemment » le métier par l'observation, par essai et erreur. Le maître fromager pourrait prendre des notes, mais ce genre de transfert s'avère peu utile. C'est le « ressenti » qui compte. Dans la perspective

d'un transfert intergénérationnel, les jeunes fromagers novices importent dans l'entreprise des connaissances scientifiques qui sont requises pour mener à terme un projet de fabrication de fromage artisanale. Les travailleurs d'expérience s'approprient les connaissances des jeunes, mais dans la logique de l'effet terroir. Les fromagers québécois s'attardent à fonder leurs savoir-faire sur des connaissances scientifiques et sur les technologies.

CAPSULES VIDÉO : D'AUTRES RÉALITÉS DU TRANSFERT DES COMPÉTENCES

par Amélie Bernier

Préambule

Les extraits vidéo proposés pour cette partie du rapport de recherche ont été tirés de sources existantes, disponibles en ligne sur Internet. Nous ferons ressortir, pour les besoins de cette synthèse, les différentes perceptions des individus et les pratiques liées au transfert des compétences (activités de formation, évaluation et reconnaissance). Nous présenterons aussi une capsule sur la transmission des savoirs en entreprise. À l'instar de la revue de littérature, des études de cas et des résultats obtenus suite à notre enquête statistique auprès de 400 répondants de PME québécoises, nous pensons intéressant d'illustrer et de nuancer certains des propos rapportés dans ces vidéos. Pour y parvenir, nous présentons dans la section suivante des extraits de capsules vidéo qui reprennent trois idées présentées dans la documentation, à savoir : 1) l'objet même du transfert - les savoirs, les connaissances et les compétences; 2) les modalités de transfert; et 3) les défis liés aux compétences.

Par où commencer ?

Comme point de départ, nous invitons le lecteur à parcourir la recension des écrits sur le transfert des compétences. Ensuite, nous avons identifié sur le Web quelques capsules vidéo permettant d'illustrer les propos tenus par les acteurs rencontrés dans les études de cas menées pour ce projet ou encore, permettant de nuancer les entrevues et les résultats statistiques.

Extraits vidéo - des illustrations actuelles du transfert

Le tableau ci-dessous montre la liste des capsules vidéo que nous avons répertoriées à partir du Web. Chacune de ces capsules comporte une référence complète (titre, hyperlien, durée, intervenants), des mots-clés permettant de situer le sujet principal de la

capsule, ainsi qu'un court commentaire associé aux notions qu'on retrouve soit dans la revue de littérature, les études de cas ou la présentation des résultats statistiques.

L'objet du transfert - les savoirs, les connaissances et les compétences

CAPSULE VIDÉO 1

Titre : Évaluation des compétences ou de la performance ?



Pour visionner la capsule vidéo, cliquez sur le lien suivant : http://www.youtube.com/watch?v=JpvE5uPgXv4&feature=player_detailpage (Durée : 5min 15 sec.)

Sujets traités : pratiques d'évaluation de la formation et de la compétence, définition de la compétence, approche par compétence, dynamique des relations entre les acteurs dans l'entreprise, qualification et compétences

Commentaires

Cette capsule renvoie à la revue de littérature traitant de la performance au travail et à la nature même de la compétence. Comme le mentionne Le Boterf (2002), la compétence est associée aux notions d'habileté et de capacité, mais aussi comme nous l'avons vu dans le cadre de la recension des écrits (Gilgeous et Parveen, 2001) aux attributs individuels et aux valeurs du travail.

CAPSULE VIDÉO 2

Titre : Transmission des savoirs en entreprise



Pour visionner la capsule vidéo, cliquez sur le lien suivant : http://www.youtube.com/watch?v=RFQpfty8xg&feature=player_detailpage (Durée : 2 min 17 sec.)

Intervenant : Florence Genouville, chef de projet, Département entreprises et compétences, Chambre de commerce et de l'industrie de Paris

Sujets traités : transmission des savoirs, formalisation des compétences, bénéfiques pour les entreprises, valorisation de l'expertise des experts, professionnalisation

Commentaires

Dans le cadre de la revue de littérature, nous référons avec Alsène et coll. (2002) à trois grands types de savoirs : formalisés, formalisables et tacites. Les propos tenus dans la capsule vidéo permettent de nuancer ces trois formes de savoirs, présentant les savoir-faire à un collègue à l'aide d'outils pour formaliser les compétences. On y mentionne notamment le lien que l'on peut faire avec le langage rationnel.

L'objet du transfert - les savoirs, les connaissances et les compétences

CAPSULE VIDÉO 3

Titre : Reconnaissance des compétences : étapes de l'évaluation



Pour visionner la capsule vidéo, cliquez sur le lien suivant :

http://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=kG9mvtglGIM

(Durée : 5min 22 sec.)

Intervenant : Christian Galarneau, directeur général du CSMO des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine

Sujets traités : outils internes, critères d'évaluation, rôle du compagnon dans l'évaluation, reconnaissance des compétences.

Commentaires

Comme nous l'avons vu dans la synthèse des résultats statistiques, une fois le processus de transfert des compétences complété, la direction de l'entreprise détermine généralement les compétences qui seront évaluées et reconnues. La reconnaissance des compétences est aussi traitée dans la revue de littérature par la question des dispositifs de qualification et plus particulièrement, la notion d'organisation apprenante.

Les modalités de transfert

CAPSULE VIDÉO 4

Titre : Formation des compagnons : contenu de l'atelier



Pour visionner la capsule vidéo, cliquez sur le lien suivant :

http://www.youtube.com/watch?v=Ho61WN8djP0&feature=player_detailpage

(Durée : 3min 40 sec.)

Intervenant : Louis Joncas, agent de projet du CSMO des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine

Sujets traités : capacité de transfert des compétences, les six compétences de la norme compagnon, approche apprenti, stratégies d'apprentissage, transfert et démontrer les savoir-faire.

Commentaires

Cette capsule explique précisément les six compétences attendues pour être reconnu 'compagnon' au sein de l'industrie du meuble. La capacité de transfert lié au savoir-faire,

le partage de l'expertise sont des notions documentées dans la revue de la littérature, mais aussi dans les études de cas et dans notre enquête statistique.

Les défis liés au transfert des compétences

CAPSULE VIDÉO 5 Titre : **Relever le défi de la productivité**



Pour visionner la capsule vidéo, cliquez sur le lien suivant :
http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=xXqhYZbWydK
(Durée : 4 min 4 sec.)

Intervenant : Jean-François Michaud, coprésident patronal, CSMO des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine

Sujets traités : la compétence comme élément essentiel à la productivité, illustration du secteur Portes et fenêtres, reconnaissance des acquis

Commentaires

Comme nous l'avons vu dans le cadre des résultats obtenus à partir de notre enquête statistique, le transfert des compétences est en lien direct avec les exigences des situations de travail, mais aussi des préoccupations d'ordre économique, telles que la concurrence, la productivité, l'amélioration de la qualité des produits et des services et la capacité à innover. Cette capsule permet de situer l'importance des compétences et l'enjeu de la reconnaissance des acquis d'expérience dans un secteur spécifique.

Des tournages à venir

Deux entreprises se sont montrées fortement intéressées à collaborer à des tournages en milieu de travail pour diffuser leurs pratiques de transfert. Ces tournages sont prévus au cours de l'hiver 2013²⁰.

²⁰ Considérant aussi que les bureaux de la Télucq, et donc que tout l'équipement audio-visuel et technique, ont dû être déplacés au cours des derniers mois, les tournages ont été reportés à l'hiver 2013.

LES RÉPERCUSSIONS POSSIBLES DU TRANSFERT DES COMPÉTENCES SUR LA LOI SUR LES COMPÉTENCES

Rappelons l'objectif de la Loi sur les compétences, à savoir : **améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre** afin de favoriser l'emploi, l'adaptation, l'insertion en emploi et la mobilité des travailleurs et des travailleuses.

S'il est admis que la Loi sur les compétences favorise le développement et l'usage du capital humain (compétence et expérience) dans les PME au Québec, force est de constater l'importance du transfert des compétences pour l'atteinte des objectifs de cette loi. Les études de cas réalisées dans la présente recherche montrent que les pratiques de transfert des compétences identifiées ont surtout pour finalité la rétention des compétences au sein de l'entreprise. Un nombre croissant de personnes expérimentées sont mobilisées par leurs employeurs pour transmettre leurs savoir-faire aux plus jeunes ou aux moins expérimentés. Pensons également à l'accès au marché du travail et à la formation pour les travailleurs d'expérience admissibles à la retraite (les 55 ans à 70 ans), qui souhaitent continuer d'exercer leur métier sur la base de leur expérience.

Ce phénomène renvoie fondamentalement aux notions de formation qualifiante et transférable sur lesquelles repose la Loi sur les compétences. Le transfert des compétences est qualifiant dans la mesure où il s'attache à la mobilisation de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être issus de l'activité, ou de l'expérience en milieu de travail. Le transfert des compétences se rattache aussi à la notion de formation transférable en milieu de travail puisqu'il met en application des contenus intégrés à d'autres contextes. Il en va ainsi des nouveaux employés qui importent dans l'entreprise leurs savoir-faire issus d'expériences antérieures ou encore, à l'intégration de la main-d'œuvre immigrante au marché du travail sur la base de leur qualification transférable, officiellement reconnue. Les contenus transférés renvoient également à la mobilité des travailleurs.

Certaines pratiques du transfert des compétences pourraient répondre aux exigences de la loi du 1%, dans la mesure où elles s'inscrivent dans un cadre formel de développement et de reconnaissance des compétences. À ce titre, notons que ce sont surtout les entreprises

de grande taille qui ont le plus de facilité à mettre en œuvre des pratiques formelles de transfert des compétences, sans doute parce que ces entreprises de grande taille ont d'importantes ressources financières et professionnelles.

En conclusion, les données obtenues par triangulation (entretiens exploratoires, entrevues individuelles, réponses à un questionnaire téléphonique, analyse documentaire et observations) montrent que les milieux de travail au Québec contribuent à l'amélioration des qualifications et des compétences de leur main-d'œuvre par :

- 1- La mise en place de pratiques innovantes en matière de transfert et de développement des compétences;
- 2- La considération d'un collectif (groupe de travail, équipe, communauté, etc.) comme un élément structurant du transfert;
- 3- La collaboration entre les acteurs;
- 4- L'adoption de façons de faire et de dispositifs « maison » pour répondre le plus adéquatement possible à une réalité où les compétences à maîtriser sont de l'ordre de l'intangible et pour lesquelles les outils externes ne peuvent être utilisés;
- 5- Le recours régulier à des pratiques formelles de transfert des compétences (référentiels, organisation des situations de travail) principalement pour encadrer les nouveaux employés;
- 6- L'importance de considérer le transfert comme non-directionnel (expert vers l'apprenti) mais plutôt comme un processus d'échanges mutuels basés sur le respect des compétences et la responsabilité des acteurs.

Bien que les différents acteurs socioéconomiques qui ont participé à ce projet soient d'avis que le transfert des compétences est un enjeu important, il reste qu'ils font face à des difficultés techniques, financières et structurelles pour assurer que les efforts déployés en matière de transfert des compétences soient durables. Nos résultats réitèrent l'idée que la formation et le transfert des compétences se complètent dans l'amélioration de la performance des entreprises au Québec.

CONCLUSION

Les pratiques de transfert de compétences documentées et analysées ici nous ont permis de constater une grande variété de contextes d'entreprises, où les acteurs (travailleurs, dirigeants, cadres, représentants des travailleurs, etc.) composent eux-mêmes avec leurs objectifs et leurs contraintes propres à chacun d'eux. Ainsi, l'étude des transferts de compétences donne à voir la diversité des mondes de production (Salais, Storper 1993). Au-delà de cette diversité toutefois, nous avons pu constater que certains aspects structurants, ou certains facteurs contribuant au transfert, ou au contraire agissant comme une contrainte, traversaient plusieurs, sinon l'ensemble des secteurs. Par exemple, nous avons identifié le rôle, à nos yeux inattendu, souvent joué par le superviseur de premier niveau (cf. pages 6, 61, 63, 74, 89, 122, 166, 171, 174, 179, 180, 187, 192, 217, 220, 228, 229 et 235). Sans grande surprise, cette fois, la confiance et la qualité des relations de travail s'avèrent aussi des facteurs déterminants, rendant possible l'expérience de transfert des compétences.

Encore faut-il souhaiter un tel transfert et, comme nous l'avons vu également, identifier l'objet du transfert (quelles compétences, au juste ?), la façon de s'y prendre et s'en donner les moyens... tout cela en continuant à assurer la raison d'être de l'entreprise, soit la production de biens et/ou la prestation de services ! Nous espérons que notre analyse étayée d'abord par la recension des écrits, puis par les regards croisés des données statistiques et des données des études de cas, aura permis d'identifier des pratiques, des expériences, des facteurs facilitants ainsi que des obstacles porteurs d'enseignements pour mieux comprendre cette démarche complexe qu'est le transfert de compétences. Car au-delà de la diversité des contextes et des raisons pour lesquelles un transfert de compétences est initié, il demeure un fait fondamental : le transfert doit s'ancrer dans la stratégie de l'entreprise en fonction des acteurs en présence, de façon à susciter l'adhésion de chacune des parties prenantes à sa réalisation. Comme nous l'avons également constaté grâce aux données recueillies, par effet de dominos, le processus de transfert de compétences mène souvent à des transformations débordant le strict cadre du transfert initialement identifié. Il ouvre également la voie à des mutations dans l'entreprise, son projet, ses acteurs et leurs intentions.

ANNEXE A - ENQUÊTE STATISTIQUE

Un portrait descriptif du transfert des compétences

par Amélie Bernier

Introduction

Des entrevues téléphoniques ont été menées au cours de l'été 2012, principalement du 5 au 14 juin 2012, auprès de responsables de la formation ou du transfert des compétences au sein de PME au Québec comptant de 10 employés à moins de 500 employés. Au total, 140 répondants issus d'entreprises syndiquées et 260 entreprises non syndiquées ont été questionnés.

L'objectif de cette étude visait à répondre à la question générale suivante : *quelle forme prend le transfert des compétences au sein des entreprises québécoises ?* Dans le cadre de cette enquête, le transfert des compétences est associé à l'échange d'expertise, de connaissances et de savoir-faire entre travailleurs, ou entre travailleurs et ressources externes (tels que des formateurs, des consultants, etc.). Pour répondre à notre question centrale, nous avons précisé cinq principaux objectifs, à savoir :

1. Identifier le **profil des employeurs** jouant un rôle dans le transfert des compétences en entreprise : fonction, formation, degré d'implication, etc.;
2. Déterminer la perception des **avantages et des inconvénients** du processus de transfert des compétences;
3. Identifier quelles **pratiques** du transfert des compétences sont appliquées en entreprise et de quelle manière;
4. Identifier à quels **instruments** ont recours les employeurs pour réaliser le transfert des compétences et finalement;
5. Identifier les **caractéristiques des organisations** pratiquant le transfert des compétences : masse salariale, nombre d'employés, âge moyen des travailleurs, etc.

Cette annexe constitue le rapport complet des résultats obtenus.

Le questionnaire a été structuré autour de trois principaux thèmes :

- 1) Les acteurs et le processus de transfert des compétences;
- 2) Les caractéristiques, avantages, obstacles et effets du transfert des compétences et
- 3) Le contexte de l'entreprise.

À notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée au Québec de manière extensive au sein des petites et moyennes entreprises aux acteurs, au processus, aux pratiques et à l'effet possible du transfert des compétences sur certains indicateurs de performance. Cette enquête permettra de dresser un portrait descriptif du transfert des compétences à partir d'un échantillon total de 400 répondants.

Nous présentons dans ce rapport les résultats sous forme de vignette d'informations. Ce format de présentation facilite la lecture des tableaux statistiques et permet de commenter de manière succincte les résultats et de faire les liens avec les études de cas et la recension de la littérature.

Nous vous invitons à prendre connaissance de ce chapitre selon la structure suivante. D'abord, nous reprenons brièvement quelques réflexions théoriques ainsi que le cadre de la recherche soit la méthodologie, la définition des principales variables retenues, l'outil de collecte ainsi que la population à l'étude. Les deuxième et troisième parties présentent les résultats en débutant par un profil des répondants, suivi des principaux résultats. La présentation des résultats par vignette permettra de diviser le rapport non pas en fonction des différentes sections du questionnaire, mais en fonction de la pertinence des résultats et de la contribution de nos résultats à la compréhension de la problématique du transfert des compétences pour les employeurs de PME au Québec.

Réflexions théoriques

Comme nous l'avons vu au début du rapport dans le chapitre consacré à la recension de la littérature, nous proposons d'observer au sein des entreprises québécoises le transfert des compétences au sein des milieux de travail selon quatre perspectives complémentaires, à savoir : l'apprentissage en milieu de travail et ses conditions facilitantes, la gestion même des compétences, la gestion des savoirs et l'organisation qualifiante ainsi que la professionnalisation et l'inter-professionnalité.

Pour ce qui est de la référence théorique, nous avons dû en début de projet circonscrire ce que nous concevions comme étant le transfert des compétences, puisque la notion même de compétence est associée aux notions de capacité et d'habileté, autant qu'à celle de connaissance. Au-delà de la notion de compétence, et de la variable maîtresse à analyser, ce qui complexifie à notre avis l'analyse du transfert des compétences (d'où le mandat qui nous a été confié) on rencontre la question des acteurs concernés par cette problématique. Nous avons décidé de retenir, dans cette enquête statistique, le point de vue des employeurs pour mieux comprendre leurs perceptions, les actions et les pratiques d'entreprises plutôt que de nous pencher sur le point de vue des travailleurs d'abord pour une question de faisabilité et d'accès aux données. À notre avis, les répondants d'entreprises contribuent essentiellement à l'offre de la formation des adultes et à l'établissement d'une culture de formation, donc d'apprentissage au sein de leurs milieux de travail, notamment par des actions de développement des compétences, dans leurs fonctions de gestion de la production, mais aussi comme collaborateurs et intermédiaires dans le processus de transfert.

Ces résultats statistiques permettront donc de tracer un portrait descriptif situant et questionnant, du même coup, les observations recueillies dans les études de cas à travers des entrevues approfondies auprès de différents acteurs (propriétaires, chef d'entreprise, superviseur, travailleurs). Ce regard à la fois descriptif et *macro* que nous offre l'enquête statistique et *micro*, à partir des études de cas, nous permettra de présenter en fin de parcours, une lecture croisée et de relever les pratiques innovatrices, les bons coups, les difficultés et les effets pour les acteurs concernés par le transfert des compétences au sein des milieux de travail.

Une autre question qui peut être discutée dans le cadre de cette enquête statistique est celle des outils de formation et des modalités de transfert des compétences. Comme nous l'avons précisé dans la revue de littérature, le transfert des compétences en milieu de travail s'intéresse autant aux dispositifs qu'aux pratiques de gestion pour faciliter (ou obstruer) le processus ou la transmission. Nous nous intéresserons à cette question.

D'autre part, en mettant l'accent sur les caractéristiques organisationnelles et sur une conception plus large des raisons justifiant la mise en place d'un processus de transfert des compétences au sein des milieux de travail, dont le plan de développement des compétences (ou de formation) n'est qu'une composante parmi d'autres, nous espérons que nos résultats amèneront à renouveler les analyses des activités de formation en entreprise autour des processus et des stratégies à mettre en place à long terme. Tel que le présente la revue de littérature, nous verrons aussi à faire ressortir les défis des compétences à transférer et ce, tant en ce qui a trait à la nature des compétences qu'aux modalités utilisées.

Par ailleurs, bien qu'il soit difficile de quantifier les effets possibles du transfert des compétences sur la performance des entreprises, nous avons recensé des indicateurs de performance liés à la perception (effets positifs, négatifs ou aucun effet) du transfert des compétences sur : la qualité des produits, le climat de travail, la capacité à innover, la rétention des employés, la productivité, les coûts de production et la concurrence, pour ne nommer que ceux-là. Nous tenterons de montrer, en nous appuyant sur la recension des écrits, que certains facteurs favorisent le transfert, dans un contexte donné, et nous tenterons de discerner les effets de certaines caractéristiques organisationnelles sur les indicateurs de performance identifiés en lien avec le transfert.

Méthodologie

Nous avons mandaté la firme Léger Marketing pour réaliser une étude qui vise à examiner et à documenter les pratiques liées au transfert des compétences au sein des entreprises au Québec.

Pour mener à bien cette étude, un sondage téléphonique a été réalisé auprès de 400 employeurs d'entreprises du Québec employant de 10 à 500 employés, entre le 5 et le 14 juin 2012. La durée moyenne des entrevues téléphoniques a été de 19 minutes. Les participants à ce sondage devaient être responsables de la formation ou du transfert des compétences au sein de leur entreprise ou être au fait des pratiques de l'entreprise à cet effet. Au total, 140 entreprises syndiquées et 260 entreprises non syndiquées ont été interrogées.

Échantillon

Léger Marketing a été responsable de fournir l'échantillon final de l'étude. Ce dernier a été tiré aléatoirement d'une liste de contacts de dirigeants d'entreprises de l'ensemble du Québec.

Pondération et représentativité

Afin de redresser les déséquilibres et de rendre l'échantillon représentatif de l'ensemble des entreprises du Québec, les données brutes de l'étude ont été pondérées en fonction de la distribution réelle de la population en fonction de trois caractéristiques : l'entreprise soit syndiquée ou non; la taille et la région où est établie l'entreprise. Les résultats ont été pondérés à l'aide des données les plus récentes rendues disponibles par Statistique Canada.

Marge d'erreur

Un échantillon probabiliste de cette taille a une marge d'erreur de +/- 4,9%, et ce, dans un intervalle de confiance de 95% (dans 19 cas sur 20).

L'outil de collecte – le questionnaire

La collecte de données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire²¹. Le questionnaire à l'intention des représentants d'employeurs a été structuré autour des trois grands thèmes suivants : les acteurs et le processus de transfert des compétences; les caractéristiques, avantages, obstacles et effets du transfert des compétences; le contexte de l'entreprise. Au total, le questionnaire est composé de 46 questions.

Au final, pour cette enquête statistique, l'échantillon de base comportait 6384 répondants, l'échantillon effectif s'est élevé à 3693 répondants. De ce nombre, nous avons eu 724 refus, 3293 entrevues téléphoniques non complétées, 18 entrevues incomplètes, pour un **taux de réponse de 46,1 %**, soit 400 répondants de PME du Québec. À noter également qu'un quota a été fixé à 140 entreprises syndiquées (35 %) et 260 non syndiquées (65 %). De ce fait, le taux de réponse est élevé en partie en raison du nombre important de répondants qui n'ont pas répondu parce que le quota d'entreprises non syndiquées était atteint. Le présent calcul inclut les répondants codés « quota atteint » au numérateur (avec les entrevues complétées), mais il existe différentes variantes de ce calcul de taux de réponse. Le tableau ci-dessous présente le détail du taux de réponse.

²¹ ***Avis important à l'intention des membres de la CPMT***

Les versions anglaise et française du questionnaire peuvent être consultées sur demande. Les questionnaires et les guides d'entrevue sont à l'usage exclusif du groupe de recherche Transpol et peuvent être consultés uniquement par les membres de la CPMT. La diffusion large (ex. site Web de la CPMT, rapport final en version électronique) et la reproduction d'une partie ou de la totalité sont strictement interdites.

Étude téléphonique auprès d'employeurs
Taux de réponse

ÉCHANTILLON DE BASE	6384
Numéros non valides	273
Pas de service	200
Non résidentiel	6
Fax / modem / cellulaire / téléavertisseur	48
Numéro en double	19
Numéros hors-échantillon	2418
Langue étrangère	38
Non admissible	102
Non qualifié	689
Mauvais contact	100
Quota atteint	1489
ÉCHANTILLON EFFECTIF	3693
Entrevues non complétées	3293
Refus	724
Pas de réponse	469
Répondeur	1425
Occupé	4
Incomplet	18
Rendez-vous	653
ENTREVUES COMPLÉTÉES	400

Taux de réponse :

46,1%

Portrait statistique des répondants

Profil des répondants

Parmi l'ensemble des répondants du sondage (n=400), 84 % occupent une fonction principalement de direction, telles que : directeur général, propriétaire, président, directeur RH, gestionnaire, vice-président et adjoint à la direction. Pour se qualifier en tant que participant au sondage, tous les répondants devaient être responsables de la formation ou du transfert des compétences au sein de leur entreprise ou être au fait des pratiques de l'entreprise à cet effet. Si nous distinguons les entreprises où les employés sont représentés par une association (syndicat ou autre), nous observons que 76 % des répondants occupent une fonction de direction, ce qui est légèrement plus faible que dans l'échantillon total.

	TOTAL (N=400)	SYNDIQUEE (N=140)	NON SYND. (N=260)
Fonction principale			
Directeur général ou gérant	22%	17%	22%
Propriétaire / Président	22%	15%	22%
Directeur, responsable des RH	17%	20%	16%
Adjoint à la direction	9%	20%	8%
Gestionnaire	8%	2%	9%
Vice-président	6%	2%	6%
Comptable / Technicien comptable / Technicien à la paie	3%	6%	3%
Contrôleur / Assistant contrôleur	3%	4%	3%
Coordonnateur (sans précision)	2%	2%	2%
Adjointe administrative / Secrétaire	1%	5%	0%
Agent en gestion du personnel / Assistant aux ressources humaines	1%	1%	1%
Superviseur	1%	-	1%
Autre	5%	3%	5%

Parmi l'ensemble des répondants, 45 % d'entre eux ont 5 ans ou moins d'expérience en matière de gestion de la formation au sein de l'entreprise et près de 40 % (156/400) ont

une qualification ou un diplôme se rapportant à la gestion du personnel, aux ressources humaines, aux relations de travail ou aux relations industrielles. Aucune différence marquée parmi les répondants issus d'entreprises où les employés sont représentés par un syndicat, une association formelle de travailleurs ou autre.

	TOTAL (N=400)	SYNDIQUEE (N=140)	NON SYND. (N=260)
Nombre d'années d'expérience dans la formation des employés			
5 ans ou moins	45%	49%	45%
6 à 10 ans	22%	16%	22%
11 à 20 ans	23%	20%	24%
Plus de 20 ans	10%	15%	9%
Formation (qualification/diplôme) liée à la gestion du personnel			
Oui	39%	45%	39%
Non	61%	55%	61%

Par ailleurs, lorsqu'on distingue les répondants selon que leur entreprise possède une structure formelle de transfert des compétences (118/400) ou non (282/400), nous observons que parmi les répondants issus d'une entreprise qui possède une structure formelle de transfert des compétences, 45,7 % d'entre eux ont une formation (qualification ou diplôme) se rapportant à la gestion du personnel, à la gestion des ressources humaines, aux relations industrielles ou aux relations de travail, comparativement à 36,7 % des répondants des entreprises qui n'ont pas de structure formalisée de transfert.

Profil des entreprises

Au niveau de l'âge moyen des travailleurs au sein des entreprises, 63,9 % des travailleurs sont âgés de 39 ans et moins, et 35,2 % ont 40 ans et plus, dont 4,5 % ont plus de 50 ans. Près de la moitié des répondants (45,7%) considèrent leur main-d'œuvre comme plutôt jeune.

Au niveau de la taille des organisations, 85 % ont moins de 50 employés, dont 63,1 % ont moins de 20 employés. Ajoutons aussi que les entreprises qui possèdent une structure formelle de transfert des compétences sont légèrement plus nombreuses parmi celles qui ont de 50 à 100 employés (16,5 %) que celles qui n'ont pas de structure formelle (7,8 %). Toutefois, nous n'avons observé aucun lien d'association statistique significatif entre la taille et la présence d'une structure formelle des compétences.

Lorsqu'on interroge les répondants sur leur perception du niveau de qualification de la main-d'œuvre au sein de leur entreprise, une forte majorité d'entre eux (près de 65 %) considèrent leur main-d'œuvre comme étant hautement qualifiée.

Parmi les 400 répondants, 15,4 % affirment que leur entreprise entretient des liens avec un CSMO.

Enfin, les principaux secteurs d'activités représentés dans le cadre de cette enquête sont : la fabrication (20,2 %), les services professionnels, scientifiques et techniques (10,6 %), les autres services excluant les administrations publiques (9,4 %), le transport et l'entreposage (7,2 %) et le commerce de gros (6,7 %). Parmi l'ensemble des répondants, 1 répondant sur 5 considère que son entreprise fait partie d'un secteur d'activité émergent.

Le tableau suivant résume les caractéristiques discutées dans cette section.

PROFILS DES ENTREPRISES (n=400)		
Caractéristiques	Pourcentage	
Âge moyen des travailleurs au sein de l'organisation	15 à 29 ans	12,6 %
	30 à 39 ans	51,3 %
	40 à 49 ans	30,7 %
	50 ans et plus	4,5 %
Perception de l'âge de la main-d'œuvre²²	Plutôt jeune	45,7 %
Taille des entreprises	10 à 20 employés	63,1 %
	21 à 49 employés	21,7 %
	50 à 100 employés	10,4 %
	101 à 250 employés	3,5 %
	251 à 500 employés	1,3 %
Lien avec un CSMO	Oui	15,4 %
Perception du niveau de qualification de la main-d'œuvre²³	Hautement qualifiée (=1 ou 0 autrement)	64,7 %
		20,2 %
Principaux secteurs d'activités	Fabrication	10,6 %
	Services professionnels, scientifiques et techniques	
	Autres services sauf administrations publiques	9,4 %
	Transport et entreposage	7,2 %
	Commerce de gros	6,7 %
Secteur émergent	Oui	22,3 %

²² Q.37 - En faisant référence à l'ensemble de la main-d'œuvre de votre entreprise, diriez-vous que votre entreprise emploie majoritairement une main-d'œuvre plutôt jeune ou une main-d'œuvre plutôt âgée?

²³ Q.36 - En faisant référence à l'ensemble de la main-d'œuvre de votre entreprise, diriez-vous que votre entreprise emploie majoritairement une main-d'œuvre faiblement qualifiée ou une main-d'œuvre hautement qualifiée?

L'analyse des résultats

Nous présentons dans cette section les résultats les plus pertinents à la compréhension du transfert des compétences au sein des milieux de travail sondés. Cette section regroupera sept (7) vignettes explicatives.

Vignette 1 – Décrire le processus de transfert des compétences

Au sein de l'enquête, nous observons que les **principales raisons de transférer des compétences** en ordre décroissant sont : de partager l'expertise (95 %), de protéger les compétences critiques (91 %), de tirer un avantage concurrentiel (89 %), de mieux utiliser la technologie (81 %) et de créer des réseaux (50 %). Nous observons aussi que les entreprises dont l'âge moyen des travailleurs se situe entre 40 et 49 ans sont plus nombreuses en proportion à avoir mis en place un processus de transfert des compétences pour partager des savoir-faire techniques (98%) et pour tirer un avantage concurrentiel des compétences (96%) comparativement aux autres entreprises de notre échantillon.

	Totalement accord ou en accord	Totalement désaccord ou en désaccord
Votre entreprise a mis en place un processus de transfert des compétences...		
... pour partager des savoir-faire techniques (partage d'expertise) dans l'entreprise	95 %	3 %
... pour protéger les compétences essentielles au sein de l'organisation	91 %	6 %
... pour tirer un avantage concurrentiel des compétences	89 %	8 %
... pour mieux utiliser la technologie	81 %	14 %
... pour créer des réseaux	50 %	37 %

Si l'on s'intéresse à la nature même des compétences transférées, la majorité des répondants indiquent que les compétences sont davantage structurées (83 %) et formelles (81 %) tandis qu'elles sont considérées comme complexes par 57 % des répondants et plutôt informelles (savoir-faire et savoir-être) dans 78 % des cas. Ces résultats montrent

les obstacles liés à la nature même des compétences à transférer. Comme nous l'avons vu dans la recension des écrits, selon Teece (1977) les compétences tacites (informelles) ou les savoirs situés dans un contexte et qui peuvent être formalisables (Alsène et coll., 2002) peuvent représenter des défis pour les acteurs dans le processus de transfert. Ces défis sont également bien illustrés dans certaines des études de cas telles que : *Roqueforti* avec la perception de la direction dans la conception du transfert des compétences ou encore dans l'étude de cas *Spintal* où les employés évoquent la difficulté de choisir les compétences clés à transmettre aux bonnes personnes.

Pour mettre en application le processus de transfert des compétences, les réunions formelles d'équipe (72%), l'organisation du travail (70%), les dispositifs technologiques (63%) et les relations « expert-novice » (62%) sont les principales pratiques utilisées au sein des entreprises répondantes. Parmi les entreprises se considérant dans un secteur émergent (22 % de l'échantillon), près de la totalité (90 %) ont recours aux réunions formelles d'équipe et 76 % d'entre elles ont recours à des outils technologiques pour transférer les compétences au sein de leurs milieux de travail.

Les **nouveaux employés** sont ceux qui bénéficient en majorité du transfert de compétences (59 %), et celui-ci s'effectue la plupart du temps au niveau individuel (44%), sur les lieux de travail (90%) et à **l'aide d'outils technologiques** (63%). Le transfert des compétences se fait au niveau de l'équipe de travail dans une plus grande proportion parmi les entreprises du secteur de la construction (36%). Lorsqu'on compare les entreprises selon l'adoption d'une structure formelle ou non de transfert des compétences, on observe aussi que les entreprises qui ont une structure formalisée optent davantage (48,3 %) pour un transfert à plus grande échelle, soit au niveau de l'équipe de travail, soit au niveau de l'entreprise en général, comparativement à 37,5 % des entreprises n'ayant pas de structure formelle de transfert.

Pourcentage (n=400)	
Niveau du transfert	
Au niveau individuel	44%
Au niveau de l'entreprise en général	21%
Au niveau de l'équipe (groupe) de travail	19%
Au niveau du département, unité ou division	15%
Technologie	
Avec l'utilisation de la technologie	63%
Sans l'utilisation de la technologie	36%
Ne sait pas / Refus	2%
Lieu	
Sur les lieux de travail	90%
À l'extérieur des lieux de travail	8%
Ne sait pas / Refus	2%

Aussi, la formalisation d'une structure de transfert permet d'élargir la proportion de bénéficiaires, c'est-à-dire que le transfert va au-delà des nouveaux employés dans les entreprises qui ont une structure formelle, comparativement à celles qui n'en ont pas.

	Structure formelle = oui (n=118)	Structure formelle = non (n=282)
Au sein de votre entreprise à qui s'adresse le transfert des compétences ?		
À des nouveaux employés	59,3 %	56,8 %
À des employés ciblés	55,1 %	37,6 %
À un département ciblé	34,0 %	21,8 %
À des employés touchés par un changement technologique	27,2 %	17,1 %
À des employés touchés par une restructuration de l'organisation	18,9 %	11,5 %

Par ailleurs, le transfert des compétences se fait avec l'utilisation de la technologie dans une plus grande proportion parmi les entreprises de services professionnels, scientifiques

et techniques (95%), mais sans l'utilisation de la technologie dans une plus grande proportion parmi les entreprises où les travailleurs sont représentés par un syndicat ou une association formelle (48%) et dans les entreprises des secteurs non émergents (40%). Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, les modalités technologiques « n'arrivent pas à contenir réellement la perte des compétences que subissent les organisations » (Gamache et coll. 2001; Lejeune, 2005). Les outils technologiques ne peuvent remplacer le contact humain. C'est aussi ce que l'on peut retenir des études de cas présentés dans ce rapport. À titre d'exemple, l'étude de cas *Métallika* montre clairement que les dimensions humaines et liées à l'organisation sont à la base du transfert des compétences et que ce dernier ne peut reposer uniquement sur des supports technologiques.

Nos résultats montrent aussi qu'une fois le processus de transfert des compétences complété, la direction de l'entreprise détermine généralement les compétences qui seront reconnues (79%). L'évaluation et la reconnaissance des compétences se font toutefois au cas par cas, selon les besoins (71%), et le **renforcement informel** constitue le principal type de reconnaissance alloué, de pair avec l'augmentation salariale (67% chacun).

Vignette 2 - Le transfert des compétences : l'importance de la structure

Selon la revue de la littérature, certains aspects liés à l'organisation même devraient favoriser le transfert des compétences au sein des milieux de travail. À l'instar de Gupta et Govindarajan (1991), nous pouvons retenir que l'absence de formalisation, la décentralisation de la prise de décisions, une ligne hiérarchique réduite, une organisation aplanie des activités, des mécanismes d'intégration fondés sur des ajustements mutuels entre les pairs seraient des caractéristiques favorisant le transfert des compétences.

Il reste à savoir si ces caractéristiques ou une partie d'entre elles permettent de favoriser le transfert des compétences au sein des entreprises présentes dans notre échantillon. Nous ne répondrons pas directement à cette question puisqu'elle ne fait pas l'objet de l'analyse spécifique ici, mais nous tenterons de voir à partir des références de Gupta et

Govindarajan (1991) si certaines caractéristiques peuvent favoriser l'existence ou la mise en place d'une structure formelle de transfert.

Nous observons au sein de l'échantillon total que près de **30 % des entreprises sont dotées d'une structure formelle de transfert des compétences**, et que 26 % de celles qui n'en possèdent pas envisagent d'en implanter une au cours des deux prochaines années. Ainsi, **dans deux ans, ceci équivaldrait à dire que 48 % (191/400) des entreprises posséderont une structure formelle de transfert des compétences**, soit un peu moins de la moitié des entreprises québécoises.

Pour les entreprises de l'échantillon, celles qui possèdent une structure formelle de transfert des compétences (118 entreprises/400) sont légèrement plus nombreuses parmi celles qui ont de 50 à 100 employés (16,5 %) que celles qui n'ont pas de structure formelle (7,8%).

Quant aux caractéristiques qui peuvent être liées à l'existence d'une structure formelle de transfert, nous pouvons observer :

- Un lien d'association significatif et positif ($X^2 = 19,405$; $p=0,001$) entre le recours aux réunions formelles d'équipes et à l'existence d'une structure formelle de transfert des compétences.
- Aucun lien significatif entre l'existence d'espaces pour faciliter les rencontres informelles ou encore les compétences considérées comme informelles et l'existence d'une structure formalisée des compétences.
- Un lien d'association significatif et positif ($X^2 = 12,496$; $p=0,177$) entre les espaces (physiques ou virtuels) pour faciliter les rencontres informelles et l'intention de mettre en place une structure au cours des deux prochaines années.
- Un lien d'association significatif et positif ($X^2 = 18,489$; $p=0,005$) entre le fait de considérer la standardisation des processus de travail comme une valeur importante dans l'atteinte de la performance et l'existence d'une structure formelle de transfert des compétences; par contre, aucun lien d'association avec

l'intention d'implanter une structure formelle pour les entreprises qui n'en ont pas.

Par ailleurs, en matière de responsabilité, près de 6 répondants sur 10 (58%) ont indiqué que les questions relatives au transfert des compétences sont traitées par la haute direction de leur entreprise, le superviseur immédiat ou encore le propriétaire. Les syndicats et les associations de travailleurs semblent être absents à ce niveau (seulement 1 % des répondants). Il est intéressant de noter aussi que les entreprises dont les questions en lien avec le transfert des compétences sont traitées par la haute direction sont plus nombreuses parmi les celles qui comptent de 10 à 20 employés (63 %) alors que celles dont ce sujet est traité par le service des ressources humaines sont plus nombreuses parmi les entreprises employant de 50 à 100 travailleurs (25 %) et de 101 employés (35 %).

Vignette 3 - Le collectif de travail comme dispositif de transfert

La présentation des études de cas et la recension des écrits montrent que les modalités liées au groupe de travail, à l'équipe et à l'existence d'une communauté de pratiques ou de compétences (Smith, 2005) peuvent être des éléments structurels efficaces pour le transfert des compétences au sein des milieux de travail. À ce titre, les études de cas dans le secteur des services *Iberville* et *Radisson* montrent l'importance de la communauté et du groupe comme dispositifs de formation permettant un meilleur transfert des compétences.

Dans l'enquête statistique, lorsqu'on distingue les entreprises répondantes au sondage selon l'existence ou non d'une structure formelle de transfert, nous pouvons observer que **76,2 %** des entreprises qui ont une structure formelle de transfert **ont recours à des pratiques de type expert-novice** (ex. compagnonnage, jumelage, coaching) soit 20 points supérieurs aux entreprises ne possédant pas de structure formelle de transfert (56,1%). Les résultats montrent aussi que **la présence d'un collectif de travail est influencée par l'existence d'une structure formelle de transfert**. À ce titre, la présence de communautés organisées de pratiques (**59,5 %** versus 30,4 %), de réunions formelles d'équipe (**87,5 %** vers 65,5 %), de l'organisation du travail (**77,2 %** versus 66,5 %) sont

nettement des pratiques plus fréquentes dans les environnements formels de transfert comparativement à des environnements de travail caractérisés par l'absence de structure formelle. Aussi, dans les structures formelles de transfert des compétences, 85,6 % des entreprises possèdent des espaces (physiques ou virtuels) pour faciliter les rencontres entre employés comparativement à 75,2 % des entreprises qui n'ont pas de structure formelle.

Le tableau ci-dessous synthétise les informations concernant la présence d'un collectif de travail.

	Structure formelle = oui (n=118)	Structure formelle = non (n=282)
Votre entreprise a-t-elle recours (= oui) aux pratiques suivantes liées au transfert des compétences ?		
Pratiques de type expert-novice (compagnonnage, jumelage, coach)	76,2 %	56,1 %
Réunions formelles d'équipe (séminaires, équipe de travail, groupe semi-autonome, équipe de projet)	87,5 %	65,5 %
Organisation du travail (aménagement du temps de travail, travail en cellules, rotation, roulement des tâches)	77,2 %	66,5 %
Dispositifs (outils) technologiques (courriel, médias sociaux, Internet, intranet)	67,4 %	60,5 %
Communautés de pratiques (planifiées et organisées)	59,5 %	30,4 %
Élaboration d'un guide de réf. des compétences	64,8 %	36,7 %

Vignette 4- La planification à long terme du transfert : un souhait ou une réalité ?

Ce n'est pas nouveau, et c'est très bien documenté dans la littérature : les politiques de formation et de développement de compétences passent par la planification et une approche stratégique. Ce n'est pas nouveau, la gestion des ressources humaines devient de plus en plus stratégique. Au niveau du transfert des compétences et de la formation au sein des entreprises, il est primordial à nos yeux que le développement des compétences des acteurs passe par une cohérence des activités de l'organisation et des activités de ressources humaines dont le transfert fait partie.

Les résultats issus de notre enquête statistique montrent que **seulement 61 % des entreprises ont une planification à long terme concernant le transfert entre experts et novices**, et seule la moitié a un plan de développement des compétences des travailleurs qui vise à améliorer la performance de l'entreprise (55 %) et des mécanismes de reconnaissance pour valoriser ceux qui détiennent l'expertise (51 %).

Par ailleurs, lorsqu'on distingue les entreprises selon la présence d'une structure formelle de transfert des compétences, nous observons que **les trois quarts d'entre elles organisent le transfert à long terme** entre experts et novices et qu'un **lien d'association est significatif et positif entre la présence d'une structure formelle et la planification à long terme des compétences** entre les experts et les novices, ce qui en soi est une bonne nouvelle pour les gestionnaires en ressources humaines.

De plus, parmi les entreprises qui ont une structure formelle (30 %) de transfert, 8 entreprises sur 10 ont un plan de développement des compétences des travailleurs pour améliorer la performance de l'entreprise (82,2 %) ce qui est près de 2 fois plus élevé que les entreprises qui n'ont pas de structure formelle.

Nous observons aussi un **lien d'association positif et significatif entre la présence d'une structure formelle de transfert et le plan de développement des compétences** dans l'amélioration de la performance des entreprises.

Vignette 5 - Le transfert des compétences : une préoccupation d'ordre économique ?

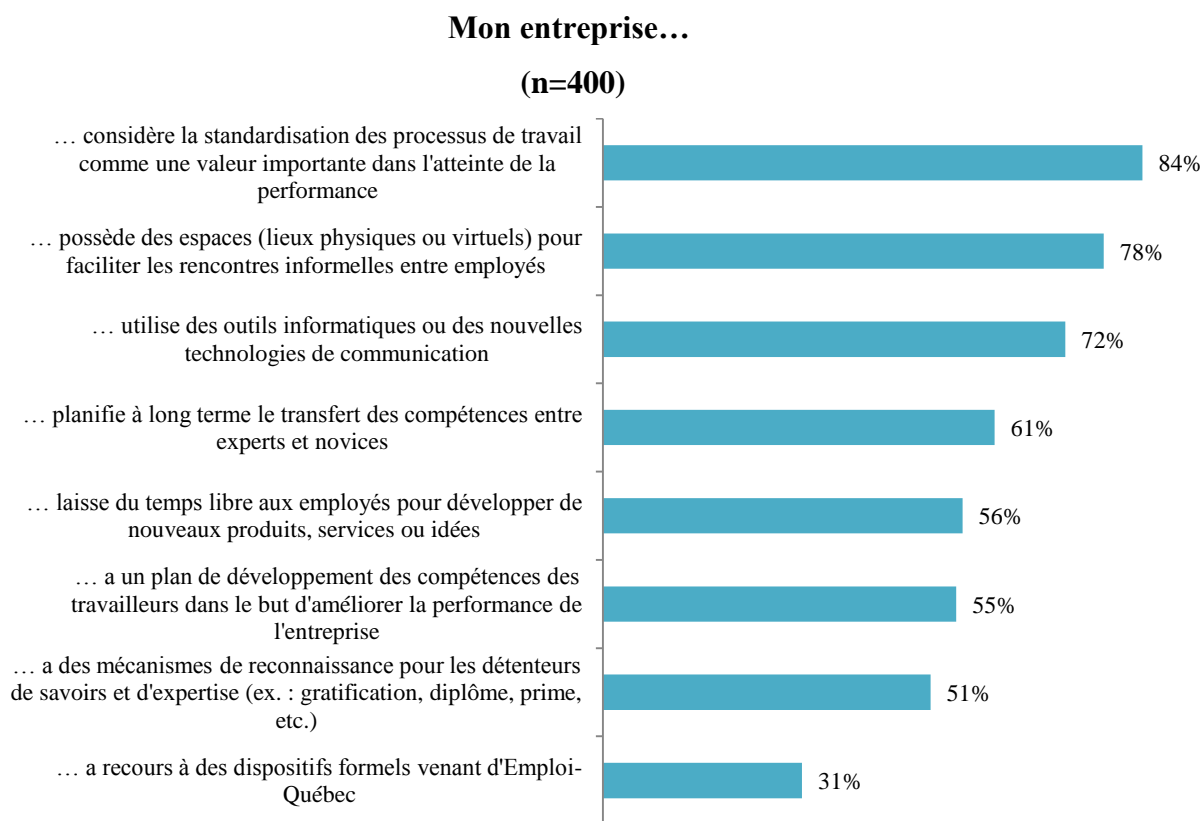
Le transfert des compétences semble être en prise directe avec les exigences des situations de travail, mais aussi des préoccupations d'ordre économique. Les modalités de transfert des compétences sont réputées avoir des effets positifs sur la qualité des produits ou des services et sur la productivité (92 % dans les deux cas), sur les délais de production (71 % des cas), sur les coûts de production (68 %) et sur la concurrence (73 %). Par ailleurs, **d'autres effets positifs sont observables**, et indirectement liés, pouvons-nous ajouter, à des préoccupations économiques, telles que : la rétention des employés et la capacité à innover (82 % dans les deux cas), le climat de travail (89 %).

Au terme de ce panorama, il est utile ici de se pencher sur les avantages liés au processus de transfert des compétences. Fait surprenant, **les avantages d'ordre économique**, tels que le fait d'être plus concurrentiel (3,6 %), de maintenir les emplois et de combler les postes vacants (4,3 %) ou d'assurer la continuité de l'entreprise (11,3 %) **ne sont pas des avantages qui semblent être directement associés au processus de transfert, comparativement à l'importance d'assurer la continuité des connaissances et de former la relève (13,5 %)**.

Par ailleurs, la préoccupation des coûts de la formation ne semble pas être un obstacle majeur, puisque uniquement 1,5 % des entreprises ont identifié les coûts de la formation comme étant la principale difficulté pour les entreprises dans le processus de transfert. Par contre, le **manque de temps ou la perte de temps ont été identifiés comme la principale difficulté** associée au processus de transfert des compétences, mais cet inconvénient est contrebalancé par son principal avantage, qui est une meilleure organisation du travail (17 %).

Vignette 6- La standardisation du travail une valeur importante liée à structure formelle de transfert

En termes de transfert des compétences, les entreprises québécoises de l'échantillon sont nombreuses à considérer la standardisation des processus de travail comme une valeur importante dans l'atteinte de la performance (84%). **Ce pourcentage grimpe jusqu'à 96 % lorsqu'on distingue les entreprises selon la présence d'une structure formelle de transfert, comparativement à 78 % de celles qui ont une structure non formalisée.**



Aussi, les entreprises qui considèrent la standardisation des processus de travail comme une valeur importante dans l'atteinte de la performance et celles qui possèdent des espaces facilitant les rencontres informelles entre employés sont plus nombreuses parmi celles qui œuvrent dans un secteur émergent (91% et 89%).

La standardisation des processus de travail est aussi une valeur qui ressort fortement dans certaines de nos études de cas. À titre d'exemple, chez *Cyborg et fils* le transfert des

compétences semble fortement assuré par la standardisation des processus de production. L'entreprise considère le transfert scientifique comme étant associé à la standardisation qui est au cœur du processus de transfert. L'objectif étant de diminuer les erreurs, les écarts et donc de contrôler les coûts.

Il est aussi intéressant de noter que parmi les entreprises considérant la formalisation des processus de travail, seuls les deux tiers (66 %) d'entre elles ont une planification à long terme concernant le transfert entre experts et novices, et 61 % ont un plan de développement des compétences des travailleurs qui vise à améliorer la performance de l'entreprise (55 %), près de la moitié élaborent des référentiels de compétences (46,9 %) et seule une entreprise sur quatre (42 %) a recours à des communautés de pratiques.

Enfin, parmi les entreprises qui accordent de l'importance à la formalisation des processus de travail, nous observons que les principaux avantages liés au transfert des compétences sont : la meilleure organisation du travail (18,4 %), la continuité des connaissances et la formation de la relève (15,2 %), le fait d'assurer la continuité de l'entreprise ou d'augmenter son chiffre d'affaires (11 %) et d'améliorer la qualité du travail (10,2 %).

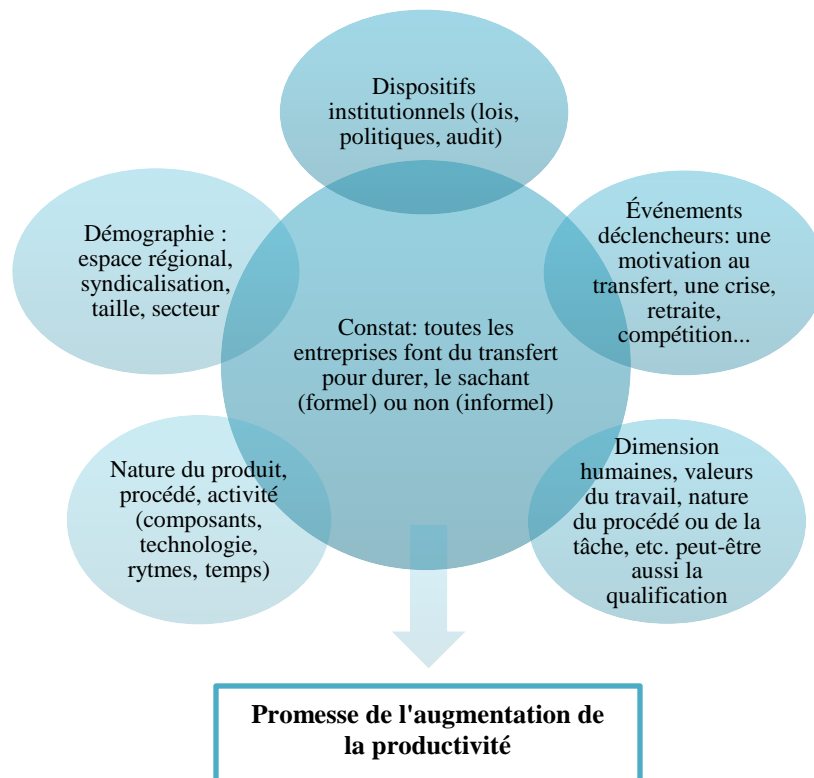
Vignette 7 - Contexte particulier des entreprises pour l'application du transfert des compétences

Plus du quart (29 %) des entreprises où les travailleurs sont regroupés en association formelle (syndicat ou autre) ont prévu des dispositifs et des mécanismes concernant le transfert des compétences au sein de leur convention collective. En outre, ces répondants font relativement confiance aux représentants des employés dans le processus de consultation en matière de transfert des compétences, avec une moyenne de 7,2 sur une échelle de confiance allant de 1 à 10.

Les résultats montrent aussi que pour un peu plus de la moitié de ces entreprises (53,2 %), le processus de transfert des compétences s'effectue par l'entremise d'une personne intermédiaire, et cette personne occupe un poste de direction ou de supervision dans 60 %

des cas. Enfin, plus des trois quarts des répondants (77,6 %) estiment que l'approche générale de la direction de leur entreprise dans sa manière d'aborder les sujets liés au transfert des compétences avec les employés et leurs représentants est la consultation.

Cette présentation descriptive des résultats permet de dresser un portrait du transfert des compétences au sein des PME québécoises. Au final, nous pouvons illustrer les principaux points d'entrée à l'explication du transfert par la figure suivante.



Cette représentation montre essentiellement que toutes les entreprises participant à notre enquête font du transfert des compétences, le sachant (en adoptant une structure formelle) ou non (structure non formalisée). Le transfert est possible ou est plutôt une réponse à des effets externes ou internes à l'organisation que nous représentons par les cinq (5) bulles descriptives autour du constat général.

ANNEXE B - ÉTUDES DE CAS

par Michel Lejeune et Jean-Luc Bédard

Introduction

Le volet qualitatif de la présente recherche repose sur 14 études de cas. L'objectif poursuivi était de documenter et d'étudier en profondeur les approches, les pratiques, les stratégies et les processus concrets de transfert des compétences dans les PME au Québec. Ce volet qualitatif a permis, à partir d'entrevues et d'observations *in situ*, de cerner et systématiser les approches en matière de transfert des compétences et d'en connaître les conditions optimales d'application, notamment en ce qui concerne les conditions facilitantes, les obstacles et les contraintes au transfert des compétences en milieu de travail.

Méthodologie

La démarche méthodologique comporte deux étapes. La première étape fut d'établir des contacts avec certains CSMO et d'autres organismes jugés pertinents pour le projet. L'objectif poursuivi par ces contacts était d'identifier des secteurs, de sélectionner des entreprises et d'établir les premiers contacts avec elles. Au total, nous avons réalisé 19 entrevues auprès d'acteurs œuvrant dans les organismes suivants :

- CSMO production agricole (une entrevue) ;
- CSMO Textile (trois entrevues) ;
- Secteur informatique (une entrevue) ;
- CHSLD (trois entrevues) ;
- Conseil des industriels laitiers du Québec (deux entrevues) ;
- Institut de technologie agroalimentaire (deux entrevues) ;
- Centre d'expertise en production fromagère (deux entrevues) ;
- Ministère de l'Agriculture, Pêcherie et Alimentation du Québec (deux entrevues) ;
- CSMO Camaq (une entrevue) ;
- CSMOFMI (une entrevue) ;
- CSMO transformation alimentaire (une entrevue).

Le choix des entreprises repose sur les critères suivants : les changements technologiques et, ou organisationnels en lien avec les compétences, la présence d'une structure normative (ex. : introduction de la norme ISO) ayant une incidence sur les compétences

de la main-d'œuvre, une pénurie en cours ou anticipée de personnel qualifié et, d'importantes initiatives en matière de GPMO.

Nous avons ciblé les secteurs suivants :

- Transformation alimentaire (6 études de cas) ;
- Fabrication métallique (1 études de cas) ;
- Métallurgie (1 études de cas) ;
- Secteur de services (2 études de cas) ;
- Textile (2 études de cas) ;
- Manufacturier (1 étude de cas) ;
- Jeux vidéo (1 étude de cas).

La deuxième étape fut la collecte de données. Une grille d'entrevue fut construite et validée. Le contenu du guide d'entrevue recouvre les principaux thèmes de la recherche : les pratiques et les expériences de transfert de compétences, le caractère réactif ou proactif de ces pratiques, leurs liens ou non avec les dispositifs institutionnels, la production de dispositifs « maison », les raisons de ces choix, les circonstances de déploiement de ces pratiques (changements technologiques, organisationnels, normatifs, démographiques, etc. Chaque entrevue était orientée vers les propos de la personne interviewée en regard : 1) du contexte organisationnel interne de l'entreprise (divers acteurs présents), de même que de la nature et la disponibilité de la main-d'œuvre (attraction-rétention); 2) de l'environnement de l'entreprise, en regard de son secteur d'activité; 3) du degré de systématisation des initiatives de transfert des compétences analysées, en différenciant le recours à des aides issues de dispositifs gouvernementaux des initiatives locales ou sectorielles privées; 4) des parcours professionnels des « experts » et des « novices ». Nous avons porté une attention particulière à la nature des compétences identifiées comme étant à transférer et aux modalités de transfert empruntées dans les divers contextes organisationnels examinés lors des études de cas. Au total, 75 entrevues ont été réalisées auprès de différents acteurs (employés, formateurs, superviseurs, directeur, propriétaire) ayant un lien avec la problématique de transfert des compétences en milieu de travail. Les entrevues ont été complétées par des observations *in vivo* d'activités dédiées au transfert des compétences.

Nom de l'entreprise : Spintal

Secteur d'activité : jeu vidéo

Emplacement géographique : grand centre urbain

Taille : plus de 150 employés

Main-d'œuvre : hautement qualifiée par formation et expertise du secteur; certains autodidactes; secteur jeune, très peu d'employés de plus de 40 ans.

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : résolution de problèmes et apprentissage cumulatif au fil des projets; contraintes de temps; défis conceptuels et logistiques à intégrer un dialogue efficient entre les univers techniques et artistiques

Facteurs facilitateurs : passion envers le secteur; recours à des outils technologiques pour consigner les expériences de résolution de problèmes; organisation organique facilitant les échanges fréquents entre employés, directeurs et cadres

Obstacles et contraintes : manque de temps résultant de la complexité de l'intégration des dimensions artistiques et technologiques afin de maximiser l'expérience ludique

Aspects novateurs : le transfert de compétences se fait continuellement; les nombreux dispositifs le soutenant permettent de l'optimiser, mais celui-ci a lieu surtout informellement

Leçons à retenir : la complexité d'un milieu en constante évolution, où les défis et zones d'amélioration se situent davantage dans les aspects cognitifs et créatifs que techniques

Spintal

Quand la complexité inhérente au secteur et le manque de temps freinent le transfert de compétences

Jean-Luc Bédard

L'entreprise

Située dans un grand centre urbain²⁴, cette entreprise du secteur des jeux vidéo conçoit, fabrique et commercialise différentes versions de jeux sur plusieurs plateformes. L'entreprise compte plus d'une centaine d'employés, répartis entre quatre départements : création artistique, design, programmation et intégration. Il s'agit d'un milieu très compétitif qui évolue de façon intense sur la base du dynamisme de création et de réalisation des travailleurs des divers départements. On y trouve deux grandes divisions, soit celle des directions associées aux aspects techniques (la programmation et la technologie) et artistiques (dessinateurs, designers et autres concepteurs). Il s'agit d'un secteur reconnu pour ses conditions de travail exigeantes, où les fins de projets sont caractérisées par de nombreuses heures supplémentaires. C'est une industrie jeune, carburant à l'adrénaline d'une créativité mêlant informatique, paramètres techniques et design artistique, dans le but de créer un produit ludique.

Bien entendu, tous les travailleurs sont rompus à l'usage d'ordinateurs à un niveau expert. Le travail est divisé explicitement en plusieurs départements, les postes de direction étant chargés de l'intégration visant une efficacité dans le transfert de compétences et la résolution de problèmes. La répartition des effectifs entre ces directions fluctue quelque peu d'un projet à l'autre et selon les phases de création, de développement et de test vers la fin. L'objectif ultime dans ce travail par projets est de mener à bon port chaque projet et ses multiples composants, en répartissant les employés en place selon leurs compétences respectives. Cependant, pour éviter une trop grande

²⁴ Les détails relatifs à chaque entreprise sont rendus volontairement flous, afin de préserver la confidentialité de l'entreprise et des répondants.

spécialisation et partant, des problèmes associés à une carence de transfert de compétences, on assigne régulièrement certaines tâches à des travailleurs en fonction de leur relative incompétence dans ces aspects précis. On cherche alors à transférer des compétences en fonction de certaines faiblesses identifiées. Étant donné que le travail implique à la fois beaucoup de créativité et des contraintes de temps serrées, les gestionnaires doivent intégrer aux pressions de produire à court terme, une vision à long terme afin de stimuler la fibre créatrice des employés.

En ce sens, la question du choix des compétences à transférer se pose de toute évidence :

*« Un autre défi c'est de bien choisir quoi transmettre, à qui. Parce que de tout transmettre, à tout le monde, c'est comme ne rien dire. Avec l'expérience on en est venus à savoir quoi mentionner et quand mettre seulement des liens vers d'autres ressources, et quand aussi ne pas mentionner certaines choses trop spécifiques à certains postes. Un moment donné, les release notes c'était rendu débile, les gens ne les lisaient plus. On en est venus à classer les choses par grosses fonctionnalités, fonctionnalités mineures et petits bug fixes qui n'intéressent que quelques personnes. Ça nous permet que les gens aient une quantité d'information gérable.
- Oui, étant donné que ça change souvent aussi ?
- Oui, à chaque semaine. » (Directeur de programmation)*

Une multiplicité de dispositifs, mais surtout, une disposition

Plusieurs dispositifs formels sont en place dans l'entreprise pour assurer le transfert de compétences. On mentionne que les nouveaux employés, suite à leur embauche, suivent une formation à la tâche, d'une durée pouvant aller de deux à six semaines. Pendant cette période, ils acquièrent des compétences de résolutions de problèmes en travaillant sur des projets finis, à partir de versions antérieures, à améliorer. Ces périodes d'acquisition de compétences varient beaucoup en longueur selon le type d'employé, le contexte d'embauche, etc. À la grandeur de l'entreprise, il y a également des réunions d'équipe hebdomadaires (brèves) et mensuelles (plus longues), un wiki interne, des rencontres ponctuelles lors de problèmes particuliers, etc. Pour les programmeurs en particulier, la révision de code (« *code review* ») permet de repasser sur du code programmé par un

collègue dernièrement, pour suggérer des améliorations entre pairs. Le tout est aussi revu par des chefs d'équipe. Cette pratique permet a) aux autres membres de l'équipe de voir une partie du code qu'ils ne connaissent pas; b) une rétroaction à l'auteur du code, et c) une pratique normative puisque les programmeurs savent qu'ils pourront, un jour ou l'autre, être ainsi évalués par leurs pairs. C'est une pratique périodique, à intervalles d'environ une fois aux deux semaines, variant selon ce que le volume de travail du moment permet. Il s'agit en fait, selon un des directeurs, de la plus importante méthode d'amélioration pour l'équipe de programmeurs. C'est aussi une façon de prévenir la centralisation de l'expertise en instituant ainsi le transfert de compétences.

Ici aussi, il faut choisir le code à réviser, de façon à optimiser cette occasion d'apprentissage. Une fois choisi, le directeur de programmation ajoute que « le plus important, c'est de comprendre vraiment le code, la structure à un niveau plus logique, de revoir l'architecture du code ».

Lors des conférences annuelles du GDC (*Game Developers' Conference*), en Californie, certains employés y sont conviés dans le but de recueillir des informations et intégrer des connaissances sur les nouveautés et de les disséminer à l'interne, au retour dans l'entreprise. Par exemple, il y a quelques années, un des directeurs y a assisté à une présentation portant sur des rencontres périodiques entre directeurs et superviseurs. Il a ensuite importé cette pratique chez Spintal. Une fois par deux ou trois semaines, ces rencontres de 10 à 30 minutes, selon les besoins, s'avèrent un excellent outil de gestion du travail. Par ailleurs, le fait d'être envoyé à la conférence du GDC est perçu comme une forme symbolique de récompense offerte à certains travailleurs.

Dans le cadre de notre sondage, près du quart des répondants (22,3%) ont identifié faire partie d'un secteur d'activité émergent (ex. jeu vidéo). De ce nombre 89,0 % possèdent des espaces (lieux physiques ou virtuels) pour faciliter les rencontres informelles entre les employés, ce qui est également le cas de *Spintal*.

Aussi, et comparativement à l'étude de cas présentée ici, 86,5% sont en accord ou totalement en accord pour dire que les relations entre les différentes unités (départements, groupes, équipes) favorisent le transfert des compétences.

Paradoxalement, l'abondance de dispositifs en place permet la circulation d'informations, ce qui a priori ne garantit pas nécessairement le transfert de compétences. Plusieurs mentionnent d'entrée de jeu que le transfert de compétences est inhérent au développement de jeux vidéo et qu'il est pratiquement continu dans leur travail. Chez les programmeurs en particulier, le transfert de compétences se fait de façon surtout informelle. Les pratiques formelles sont l'occasion d'échanger des informations, tandis que les compétences sont transférées par la suite, souvent en intégrant ces connaissances dans l'action. Le travail étant organisé en plusieurs équipes au sein d'un même département, les leaders de département savent où se trouvent les compétences essentielles à partager dans l'entreprise. Toutefois, le temps insuffisant alloué pour voir à un véritable transfert de compétences est invoqué par plusieurs comme le principal obstacle limitant le transfert de compétences, par rapport à ce qu'il devrait être, idéalement.

Pour les métiers de création, c'est surtout la capacité d'improvisation pour trouver une solution face à un problème, qui *sera* utile et qu'on cherche à développer, à travers le transfert de compétences et toutes les pratiques d'échanges et de résolutions de problèmes :

« La technologie a évolué tellement vite dans le secteur, que le fait qu'il y a 13 ans, j'ai fait telle et telle chose, aujourd'hui ça ne me sert pas à grand-chose. Par contre, le fait que depuis 13 ans, j'ai pratiqué mon cerveau à essayer de régler des problématiques créatives, pour que ce soit amusant, etc., etc., avec des contraintes techniques, mon cerveau fait ça 8 heures par jour depuis des années... C'est là que la réelle plus-value peut se créer. Sinon, le réel bagage d'expériences, c'est celui depuis 2 ans. Mais j'irai jamais me dire, « je me rappelle il y a 8 ans, on a fait ça, on pourrait faire pareil ». Ça fonctionne pas du tout » (Directeur artistique).

En somme, la présence d'une structure quasi-organique, reflétée par la circulation constante de connaissances et de compétences, bouscule ou du moins, relativise la structure organisationnelle hiérarchisée, avec divisions de l'entreprise par départements,

superviseurs, etc. Cette structure presque organique reflète la nature du travail et de la production, qui allie production artistique et technique/technologique.

Une organisation du travail à la fois aidante et contraignante pour le transfert

De par la planification par projets, il devient d'autant plus important de respecter les échéanciers, étant donné que toutes les équipes sont coordonnées pour livrer leur produit en vue d'une intégration globale au niveau de l'entreprise. Ce mode d'organisation laisse donc peu de place à ce qui apparaît alors secondaire, devant les priorités posées par les échéances internes visant à terminer le projet.

Ainsi, à travers une multiplicité de dispositifs plus ou moins formels, il y a un souci à entretenir une disposition, chez les employés, à acquérir de nouvelles compétences par l'accumulation de situations problématiques. Aussi bien chez les programmeurs que parmi les fonctions plus conceptuelles ou artistiques, on cherche ainsi à développer la capacité « d'apprendre à apprendre » dans la sphère de ce qui est utile au développement du jeu.

Ce secteur recèle également un paradoxe du fait que le produit comporte une dimension artistique. Il est très difficile, voire utopique d'exercer une pression pour augmenter la cadence de production artistique, mais néanmoins l'organisation veut favoriser la meilleure production de ses créateurs, en quantité et en qualité ! Les échéanciers voient à organiser le travail dans le temps, d'où également les heures supplémentaires à certains moments critiques, dont les fins de projets.

Leçons à retenir

Historiquement, l'entreprise a connu des phases intenses de croissance, suivies de périodes d'accalmie. La direction et les « *leads* » (superviseurs) ont donc eu à se familiariser avec des structures de transfert de compétences dont ils n'avaient pas besoin lorsque l'entreprise était plus petite. Autrefois, les gens « savaient » par proximité entre les différentes équipes et travailleurs. Avec maintenant plusieurs dizaines de programmeurs à plein temps, réparties en huit sous-équipes, il y a des défis importants de

coordination afin de s'assurer à la fois que les travaux progressent bien et que les compétences circulent, à moyen terme, entre ces sous-équipes. Il y aura toujours des aires de spécialisation, mais les superviseurs rencontrés assurent qu'ils cherchent à entretenir un développement des programmeurs en leur assignant à l'occasion des tâches avec lesquelles ils sont moins familiers.

La nature même des compétences mobilisées lors des activités de transfert de compétences (par ex., aisance à communiquer, compétences en communication écrite, orale et même l'écoute, etc.) n'est pas présente de façon égale chez tous les employés. Selon quelques interlocuteurs, cela proviendrait d'écarts dans les formations initiales. Généralement, les employés ayant suivi une formation académique plus longue (par exemple, un diplôme universitaire) ont davantage d'habiletés à présenter des aspects spécifiques de leur travail et échanger en équipe, que les employés davantage autodidactes, aux formations initiales moins développées (travailleurs avec un DEC ou moins).

Un autre obstacle au transfert des compétences correspond davantage à la structure organisationnelle et aux interactions entre les diverses professions à l'intérieur de l'entreprise. Plusieurs personnes rencontrées ont mentionné des différences de visions et de compétences entre les départements plus artistiques et conceptuels, et les équipes techniques et informatiques. Il s'agit typiquement de l'opposition entre les concepteurs de design et les programmeurs. Chacun est très spécialisé dans son domaine et il devient parfois difficile de ramener les échanges autour de dénominateurs communs. À un certain niveau de spécialisation, il devient difficile d'identifier les compétences à transférer, parce que celles-ci sont davantage d'ordre cognitif, de l'attitude, de la disposition, etc.

Introduction aux deux études de cas dans le secteur des services

Deux études de cas ont été menées dans des centres de soins de longue durée, pour examiner le transfert de compétences parmi des préposés aux bénéficiaires (ci-après PAB). Une de ces études s'est répartie sur deux sites très différents, gérés par la même organisation : un en banlieue d'un grand centre urbain, l'autre dans une petite ville, centre administratif et économique d'une région adjacente. L'autre étude de cas comportait un seul site, dans un grand centre urbain.

Des changements et des ajustements continuels

Depuis quelques années, les critères d'admission des personnes âgées en CHSLD ont été relevés, de sorte que le nombre d'heures-soins nécessaires à l'entrée est présentement de 3,5 par jour, depuis 2008. Les personnes âgées autrefois admises sur la base d'un nombre d'heures-soins moins élevé sont dorénavant dirigées vers des « ressources intermédiaires ». Suite à ces modifications il y a donc eu, en CHSLD, un alourdissement des besoins des personnes admises. En toute logique, ceci s'est aussi traduit par un alourdissement des tâches du personnel et l'organisation du travail a dû s'adapter à cette nouvelle réalité. Les principales mesures ont été du côté d'embauches supplémentaires et de mesures de réorganisation du travail, dans le but d'améliorer l'efficacité des équipes de soins.

Sans surprise, le contraste offert par le secteur des services, par rapport aux entreprises manufacturières, est frappant à plusieurs égards. D'abord, plusieurs soulignent l'importance des rapports interpersonnels, d'aimer son métier, de s'y sentir à sa place et d'avoir la vocation pour pouvoir « durer ». Il faut aussi aimer le travail avec les résidents âgés en perte d'autonomie, les tâches et le contexte pouvant être assez ingrats à certains moments.

Il faut aussi noter que le contexte organisationnel varie d'un site à l'autre. Par exemple, un des CHSLD visités continue d'héberger des personnes admises il y a plusieurs années selon des critères de perte d'autonomie non liée au vieillissement. Ce CHSLD est situé dans une petite ville et remplit ainsi plusieurs mandats, tandis que les deux autres CHSLD, situés en grands centres urbains, hébergent uniquement des personnes âgées en perte d'autonomie liée au vieillissement. Dans ces milieux urbains, il existe d'autres organisations offrant des services destinés aux autres catégories de personnes en perte d'autonomie, dont celles non liées au vieillissement.

Qu'en est-il de la formation et du transfert ?

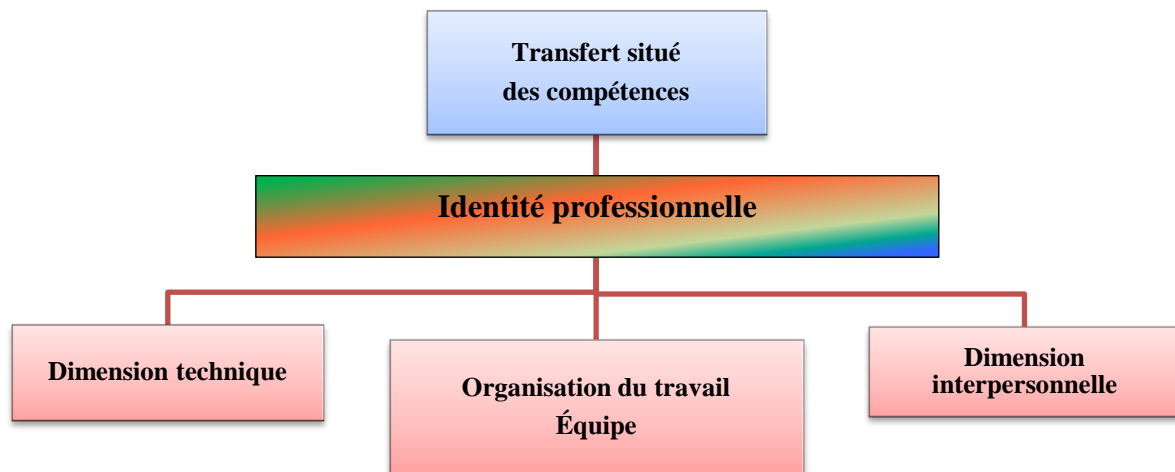
Une formation à l'embauche permet de valider les apprentissages acquis par la formation initiale et de socialiser le nouvel employé aux méthodes et à l'organisation du travail de l'équipe. L'essentiel du transfert de compétences se situe ensuite dans les premières semaines de travail, à travers l'acquisition d'une vitesse d'exécution suffisante pour répondre aux besoins de tous les bénéficiaires attribués à un préposé. Durant les premiers jours de travail, un employé régulier assure une orientation, sous forme de coaching. Cette période est cruciale parce qu'elle permet de jauger la capacité de la personne à acquérir de la vitesse. Elle permet aussi d'apprendre à connaître la personne et voir comment elle interagit non seulement avec les résidents, mais aussi avec les autres membres de l'équipe de soins (PAB, infirmières, chef de section, etc.).

Certains PAB expérimentés apprécient d'ailleurs beaucoup jouer ce rôle, semblable au compagnon en milieu manufacturier. Bien que cette période ne s'étende pas formellement au-delà d'une semaine, plusieurs de ces « mentors » prolongent d'eux-mêmes cette période en assurant spontanément un certain suivi pendant un peu plus longtemps (quelques semaines).

Le transfert des compétences et « l'esprit de famille » pour favoriser la rétention ?

Les principales différences entre les deux centres se situent dans la disponibilité de la main-d'œuvre et l'emplacement géographique. Le roulement est plus important en milieu urbain que dans le petit centre régional. Toutefois, les différences sont minimales du fait que dans chacun des endroits, l'équipe entretient des rapports interpersonnels très chaleureux, une sorte d'esprit de famille que les employés apprécient beaucoup et qui donne un sens d'attachement à l'équipe, au travail et à l'institution. Le tout est bien connu par l'administration qui voit à entretenir et protéger cet esprit, qui favorise la rétention de la main-d'œuvre et un bon climat de travail. Les nouveaux employés ayant des expériences antérieures de travail dans d'autres CHSLD constatent la différence et apprécient cet aspect de la culture organisationnelle. Ils expriment explicitement cette différence et leur souhait de demeurer à l'emploi dans cette organisation, connaissant la réalité du travail dans d'autres organisations.

Le transfert dans ces deux études de cas en secteur de service aux personnes peut être représenté par la figure suivante :



L'identité professionnelle apparaît ici, davantage qu'en milieu manufacturier, comme un élément central dans la qualité de l'expérience au travail et partant, dans le contenu, la forme et la qualité des pratiques de transferts des compétences.

Parmi l'ensemble des répondants au sondage, la presque totalité (93,5 %) est d'accord ou totalement en accord pour dire que l'importance qu'accorde leur entreprise au développement du contenu et des compétences favorise le transfert des compétences. Malgré cette perception favorable, il reste que les principales difficultés perçues demeurent le manque de temps (22,1 %) pour effectuer l'activité de transfert, la capacité d'apprentissage des apprenants (11,8 %), la rétention du personnel (7,4 %) et l'identification des bons formateurs (7,3 %).

Nom de l'entreprise : Radisson

Secteur d'activité : soins aux personnes en perte d'autonomie

Emplacement géographique : grand centre urbain

Taille : environ 150 employés

Main-d'œuvre : techniciens et professionnels de la santé

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : vise la prestation de services à des personnes vulnérables; objectif de pouvoir « durer » dans le métier de préposé aux bénéficiaires; aspects techniques surtout, mais aussi émotifs;

Facteurs facilitateurs : soutien de l'équipe de travail

Obstacles et contraintes : manque de temps et impératifs de productivité

Aspects novateurs : gestion de la diversité ethnoculturelle et intergénérationnelle

Leçons à retenir : prévention des risques psycho-sociaux pour les intervenantes; un processus de professionnalisation qui modifie les rapports avec d'autres professionnels;

Radisson

Le transfert de compétences, une affaire d'équipe de travail

Jean-Luc Bédard

L'entreprise

Cette étude de cas porte sur un centre de soins de longue durée (SLD), situé dans un grand centre urbain. Dans cet établissement privé de SLD, les préposées aux bénéficiaires (PAB) font partie d'une équipe multidisciplinaire, aux côtés d'infirmières auxiliaires et d'infirmières, principalement. Le transfert de compétences dans ce milieu prend deux formes principales : une dimension technique d'apprentissage à exécuter les gestes requis avec rapidité, et une dimension humaine, où la nouvelle PAB doit apprendre à interagir de façon souple avec les résidents (approche personnalisée) et les autres travailleurs. Les aspects techniques incluent des points logistiques : il faut minimiser le nombre de volontaires disponibles à l'entraînement des nouvelles, pour homogénéiser le transfert de compétences alors reçu. Ces aspects logistiques sont d'autant plus importants que la nouvelle PAB doit avoir été initiée aux trois horaires (jour, soir, nuit) à l'intérieur de trois jours de travail (mais pas nécessairement consécutifs). Les autres aspects techniques vont généralement de soi : il s'agit de la mise en application de pratiques apprises en formation initiale. De surcroît, plusieurs « nouvelles » PAB n'en sont pas à leur premier emploi et maîtrisent donc déjà ces techniques, qui visent la sécurité du résident comme celle du PAB (bonnes pratiques de SST). L'entreprise voit à transmettre, dès l'orientation initiale des nouveaux employés, la culture organisationnelle et les « bonnes pratiques », à travers des documents et des présentations spécifiques.

L'importance d'une bonne intégration avec l'équipe de travail

Il y a donc, bien entendu, des aspects techniques fondamentaux à maîtriser pour exercer le métier de PAB. Ces aspects techniques font l'objet d'activités de transfert de compétences principalement lors de l'entrée en postes, où on montre principalement comment l'équipe les intègre dans son fonctionnement. Il y a également un programme

de formation annuelle présentant les bonnes pratiques concernant la sécurité du personnel et divers aspects de la qualité de l'intervention.

La structure formelle de transfert des compétences n'est pas unique à ce cas. À ce sujet, parmi l'ensemble des répondants (n=400), près de 30 % disent avoir une structure formelle de transfert des compétences au sein de leur entreprise. De ce nombre, 64 % ont recours à l'élaboration d'un guide de références des compétences et 77,2 % à l'organisation du travail (aménagement du temps de travail, rotation, roulement des tâches) comme des pratiques régulières de transfert des compétences. Enfin, le transfert des compétences s'adresse, selon 59,3 % de ces entreprises, d'abord à de nouveaux employés.

La dimension humaine, quant à elle, implique les interactions avec les résidents et la coordination avec l'équipe de travail. Ces aspects sont plus délicats et nécessitent une bonne communication dans l'équipe, non seulement entre PAB, mais aussi avec les autres professionnels. Si ces aspects ne sont pas intégrés au travail de la nouvelle PAB, celle-ci ne « durera » pas.

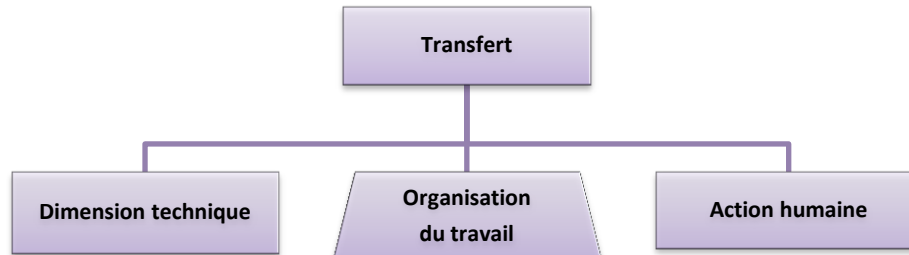
La grande diversité ethnoculturelle et générationnelle des employés ajoute un défi de coordination et de supervision des équipes. Le travail des chefs d'unité est essentiel pour assurer une composition harmonieuse des équipes. Celle-ci assure un climat de travail sain, ce qui favorise l'exercice des tâches avec le sentiment de faire partie d'une famille, en substitut à la famille biologique. Ainsi, le transfert de compétences dans ses dimensions humaines permet d'exercer ce métier avec professionnalisme et au-delà, avec amour, tout en protégeant les PAB des risques de surinvestissement personnel et d'épuisement conséquent.

Leçons à retenir

Le transfert de compétences opéré ici vise surtout des dimensions associées aux services aux personnes, d'autant que celles-ci sont vulnérables (résidents en centre de soins de longue durée). Le transfert de compétences permet surtout d'intégrer les aspects les plus difficiles du travail dans la routine quotidienne, en apprenant à éviter les risques de s'y brûler. La coordination de l'équipe de travail joue un rôle important dans la réussite du

transfert dans ses dimensions humaines. Aussi, les compétences individuelles ne peuvent prendre forme indépendamment de l'équipe.

On peut représenter le transfert par la figure suivante :



Le transfert des compétences est situé dans l'interaction entre les PAB, les autres professionnels et les patients. Ce transfert prend forme dans un environnement caractérisé par la recherche d'efficacité dans les temps de travail afin de répondre, autant que possible, aux besoins individualisés des patients.

Enfin, comme dans plusieurs métiers, on assiste à un processus de professionnalisation, conjointement aux injonctions présentes ici comme ailleurs, invitant les travailleurs à se responsabiliser face à leurs tâches, à améliorer leurs compétences inter-professionnelles, etc. Après avoir suivi une formation recommandée par l'employeur, les PAB ont acquis de nouvelles compétences leur permettant de poser de nouveaux gestes. Certaines infirmières ont vu là une forme d'empiètement sur leurs propres compétences, des suites de ce processus de professionnalisation parmi des PAB. Enfin, cette réaction illustre également l'importance de considérer la dynamique d'équipe dans les transferts de compétences.

Nom de l'entreprise : Iberville

Secteur d'activité : soins aux personnes en perte d'autonomie

Emplacement géographique : a) grand centre urbain; b) petite ville d'une région adjacente

Taille : environ 250 employés (pour les deux sites)

Main-d'œuvre : techniciens et professionnels de la santé

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : explicitement, les nouvelles PAB sont intégrées dès les deux premiers quarts de travail; implicitement, le processus s'étire pour atteindre l'objectif de pouvoir « durer » dans le métier de préposé aux bénéficiaires; il y a d'abord les aspects techniques, mais surtout, les aspects émotifs et l'amour du métier

Facteurs facilitateurs : soutien de l'équipe de travail

Obstacles et contraintes : manque de temps et impératifs de productivité

Aspects novateurs : le site dans un grand centre urbain bénéficie d'un plus grand potentiel de recrutement; l'atmosphère quasi familiale et la passion du métier et l'amour des personnes âgées sont à la source de la motivation des PAB à entretenir le transfert de compétences

Leçons à retenir : dans un contexte compétitif pour l'organisation, la rétention des PAB est signe d'une bonne gestion des aspects humains et des conditions de travail; prévention des risques psycho-sociaux pour les intervenantes.

Iberville

Le transfert de compétences, une affaire d'équipe de travail

Jean-Luc Bédard

L'entreprise

Deux établissements ont été visités pour cette étude de cas : un centre de soins de longue durée (CHSLD) situé dans un petit centre urbain du centre du Québec, et un second CHSLD en banlieue d'un grand centre urbain. Une même administration gère les deux centres. L'alourdissement des besoins des résidents (voir texte introductif) entraîne des changements dans l'organisation du travail. L'équipe multidisciplinaire doit composer avec cette réalité et expérimente de nouvelles façons d'organiser son travail pour y arriver. C'est une phase de changement et la direction cherche à préserver la qualité de l'expérience au travail pour les préposés aux bénéficiaires (PAB).

Le contexte de travail s'est beaucoup transformé dernièrement. Tel que mentionné dans le texte d'introduction au secteur des services, il y a eu un alourdissement des tâches depuis 2008, dont les effets se font encore sentir. Les réaménagements de tâches et réorganisations du travail suite à ces transformations sont toujours en cours. Les PAB en ressentent les effets ; comme l'exprimait l'une d'elles, « on ne sait plus où se garrocher, on est au front, nous autres ».

En réunion d'équipe, un chef d'unité évoque l'approche LEAN pour envisager des solutions qui permettraient de sauver du temps, par la structuration du travail d'équipe, la minimisation des déplacements, des temps de transition, la rentabilisation des routines, etc. Sur un des deux sites, des changements en ce sens ont été retenus au moment où l'étude de cas se déroulait et il avait été convenu d'en tester la faisabilité. Il y avait cependant un consensus parmi les PAB quant au besoin de préserver la qualité de l'expérience au travail, ainsi que la santé et la sécurité des travailleurs, et la qualité de vie des résidents. Autrement dit, il se dégagait des inquiétudes à l'effet que ces réaménagements pourraient se traduire en davantage de stress et d'accidents de travail.

Le gestionnaire invitait toutefois les PAB à tenter l'expérience pour voir si ces changements n'auraient pas, au contraire, des effets bénéfiques sur ces dimensions. En somme, on voit là un milieu de travail à la recherche de solutions, impliquant une part de transfert de compétences, pour améliorer son efficacité et, idéalement, la qualité de vie au travail de même que la qualité de vie des résidents.

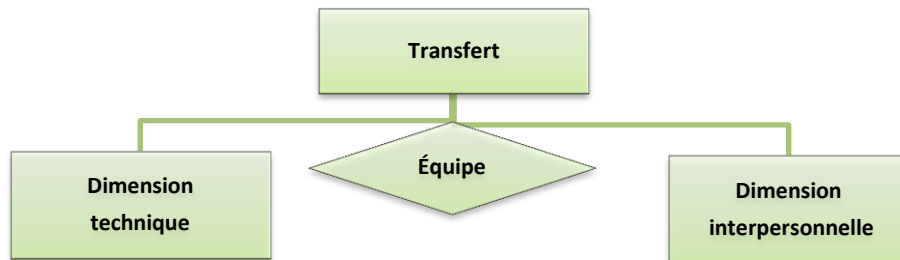
Les pratiques locales des gestionnaires poussent le transfert de compétences à se dérouler à l'intérieur des deux premiers quarts de travail des nouvelles PAB. Il s'agit en fait de ce qui est identifié formellement comme étant à transférer, des PAB expérimentées aux nouvelles. Il y a toutefois les compétences davantage associées à des savoirs-être, visant à protéger le bien-être émotif et psychologique de la PAB, qui ne peuvent être transmises dans ces deux premiers quarts. Ce « transfert » a lieu durant les premières semaines, voire les premiers mois de travail. Il s'agit alors de s'assurer que la PAB a une bonne attitude par rapport à son travail, aux difficultés pouvant se présenter et surtout, son attitude face à ces défis. Les membres de l'équipe voient donc à soutenir les nouvelles membres de l'équipe, sachant que l'intégration se complète durant les premières semaines.

Du point de vue de l'organisation, le transfert de compétences comporte une dimension technique et une dimension interpersonnelle. La dimension technique a lieu surtout lors des deux premiers jours de travail. Lors d'une journée d'orientation initiale, l'entreprise voit à transmettre la culture organisationnelle et les « bonnes pratiques ». Ensuite, deux journées d'intégration servent à initier les nouvelles PAB. Le premier jour en est un d'accompagnement avec une PAB d'expérience, et le second, de travail encadré par la PAB d'expérience.

La dimension interpersonnelle a lieu durant les premières semaines de travail surtout, mais se poursuit ensuite de façon permanente. Elle porte sur la fluidité des rapports avec les résidents et avec les autres membres de l'équipe soignante, soit les autres PAB, mais aussi les infirmières et infirmières auxiliaires. Dans le contexte d'alourdissement des besoins des résidents, il apparaît encore plus important d'assurer ce volet du transfert de compétences afin de préserver la qualité de l'expérience au travail. Ces aspects plus

délicats nécessitent une bonne communication dans l'équipe, non seulement entre PAB, mais aussi avec les autres professionnels.

On peut représenter le transfert par la figure suivante :



Cette formule, où le groupe favorise l'apprentissage et le transfert des compétences, semble centrée sur la vie même des expériences des membres du groupe, les interactions entre les PAB, l'organisation du travail au sein de l'équipe et leurs modes de communication. Le groupe devient donc ici l'instrument ou le dispositif de formation permettant un meilleur transfert des compétences.

Le portrait du transfert des compétences dans cette étude de cas se reflète aussi dans une partie de notre enquête statistique. À ce sujet, parmi les entreprises de l'enquête qui œuvrent dans le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale (n=25), 86,1 % des répondants sont totalement en accord pour dire que les relations entre les différentes unités de l'organisation (équipe, département, groupe) favorisent le transfert, comparativement à 25,4 % de l'ensemble de notre échantillon.

Nous devons toutefois être prudents avec l'interprétation de ces résultats puisque ce sous-échantillon est inférieur à 30 répondants.

Aussi, les répondants de ce sous-secteur considèrent, dans 63,9 % des cas, que leur main-d'œuvre est hautement qualifiée et que le transfert des compétences a des effets positifs principalement sur la qualité des services (90,9 %) et sur le climat de travail (87,3 %).

Comme dans l'autre étude de cas du même secteur, plusieurs « nouvelles » PAB maîtrisent déjà le métier, ayant travaillé ailleurs auparavant. Elles n'ont donc qu'à se familiariser avec les particularités de l'organisation du travail dans cette organisation, les besoins des résidents et les collègues de l'équipe de travail.

Les journées d'intégration sont trop courtes, aux yeux des PAB, pour compléter le transfert de compétences. Davantage de périodes d'encadrement seraient requises pour un transfert optimal, entre autres pour couvrir des situations difficiles qui ne se présentent pas tous les jours, par exemple le contexte des personnes en fin de vie. Aussi, les formateurs étant retenus sur une base volontaire, ce sont souvent les mêmes qui assurent le transfert de compétences. Il semble y avoir un besoin de formation spécifique pour les aider à mieux effectuer ces étapes de transfert.

Enfin, plusieurs PAB des deux sites mentionnent que de satisfaire aux besoins des résidents de façon individualisée constitue l'aspect le plus difficile à apprendre au début, pour un nouvel employé. À cet égard, l'approche milieu de vie a ses mérites, mais il leur apparaît utopique, dans le contexte actuel d'alourdissement des besoins, d'arriver à rencontrer les souhaits d'horaire (repas, bain, autres activités) de façon individualisée pour chaque résident.

« Nous, dans le textile, on est des dinosaures qui ont eu à muer pour survivre au 21^e siècle » (propos d'un dirigeant de PME du secteur textile)

Le secteur des entreprises de production textile est emblématique des transformations qu'a connu le secteur manufacturier au Québec depuis une trentaine d'années. En effet, comme dans d'autres secteurs industriels comme la métallurgie, l'industrie des plastiques ou encore la fabrication métallique industrielle mais de façon sans doute encore plus marquée, la mondialisation a entraîné un repositionnement de la production textile au Québec vers une plus production à valeur ajoutée (PVA). Ce virage est caractérisé par l'intégration d'activités de recherche et développement afin de promouvoir les innovations (Toner, 2011). Ces transformations visent à répondre au rôle dorénavant joué par les économies émergentes dans la production massive de produits comportant moins de valeur ajoutée - ce qui occupait, jusqu'aux années 2000, la main-d'œuvre de ces entreprises au Québec. Ainsi, ce virage vers la PVA et les innovations technologiques ont joué un rôle important dans les transformations de ces entreprises.

Concrètement, ces transformations ont entraîné un passage vers de plus petites commandes, d'un produit plus spécialisé, souvent une composante parmi d'autres à intégrer, produites par d'autres entreprises, pour former le produit fini. Ceci entraîne une logistique plus serrée, des changements fréquents dans la nature de la production et en conséquence, des ajustements plus fréquents dans les paramètres des équipements de production. Il est alors important de minimiser ces périodes de transition et de maximiser la vitesse et la précision des ajustements requis. D'autre part, plusieurs métiers sont appelés à devenir plus flexibles et à intégrer certaines tâches de métiers connexes, afin (entre autres) de maximiser la productivité en réduisant autant que possible la perte de productivité associée au départ d'experts, que ce soit par attrition (départs à la retraite) ou par maladie ou départ volontaire. Enfin, la PVA entraîne l'intégration constante d'innovations technologiques et de pratiques d'amélioration continue, qu'elles soient inspirées de kaizen, de kanban, de 5 S, de normes ISO, etc.

L'enquête statistique montre que dans le secteur de la fabrication, dont font partie les entreprises textiles, 79% ont recours à l'organisation du travail pour transférer des compétences, alors que ce taux est de 62% pour l'ensemble des secteurs. Par ailleurs, 64% des répondants estiment bénéficier d'une main-d'œuvre hautement qualifiée.

Nom de l'entreprise : TechStyle

Emplacement géographique : Centre urbain périphérique

Taille : PME, plus de 100 employés

Main-d'œuvre : principalement opérateurs de métiers et autres équipements de production textile; département de R & D

Caractéristiques du transfert de compétences :

- orienté vers certains métiers et résout une problématique de départs à la retraite
- parallèle à une réorganisation du travail
- inscrit dans la convention collective
- importance de la présence de liens de confiance

Facteurs facilitateurs

La structure juridique permet la détention d'une partie des parts de l'entreprise par les employés. Les employés et les gestionnaires partagent le sentiment que sans effort de concertation, l'entreprise ne pourra survivre. Dans ce contexte, chacun met l'épaule à la roue.

Obstacles et contraintes

La convention collective joue un rôle à la fois facilitateur et limitant, notamment au niveau du transfert auprès des employés du quart de soir ou de nuit. La disponibilité de nouveaux travailleurs est limitée : le secteur peine à attirer les jeunes, entraînant des problématiques d'attraction et de rétention.

Aspects novateurs

La flexibilisation des postes augmente le niveau d'expertises cumulées par quelques employés. Ponctuellement, elle facilite la conduite des opérations, rendues plus souples; à moyen terme, elle entraîne un besoin accru de prévention de perte d'expertises, advenant des départs.

Leçons à retenir

L'importance de responsabiliser l'apprenti est soulignée, pour son propre apprentissage comme pour la validation du compagnonnage même. Au-delà de l'identification des experts, il faut aussi préparer le transfert de compétences en fonction des compétences pédagogiques de chacun, en termes de capacité de démontrer son expertise et de la transmettre. Étant données les spécificités des entreprises textiles, la personne qui rédige le profil de compétences doit également être familière avec les activités et les équipements de l'entreprise, pour qu'ensuite, les usagers comprennent bien les profils.

TechStyle

Jean-Luc Bédard

L'entreprise

Cette entreprise textile syndiquée d'environ 150 employés, dont une vingtaine de cadres, est située dans une région urbaine de taille moyenne. Comme beaucoup d'entreprises du secteur textile, elle a traversé plusieurs restructurations et réorientations des années 1980 à aujourd'hui. L'organisation du travail était alors structurée de façon tayloriste. Ici comme dans d'autres secteurs de production industrielle, les pressions croissantes issues de la mondialisation ont forcé l'entreprise à réorganiser ses processus de production, en particulier en ciblant des créneaux particuliers lui permettant de survivre à la compétition issue des concurrents, principalement asiatiques. Il y a environ une dizaine d'années, l'entreprise traversait une période d'incertitude, liée à son statut financier précaire. Les propriétaires, un groupe d'investisseurs de l'extérieur de la région envisageaient même sa fermeture. L'entreprise a alors été rachetée par un regroupement incluant des travailleurs, des cadres et des investisseurs locaux, désireux de maintenir les activités de l'entreprise face aux intentions de fermeture de la part de la multinationale. Depuis, le capital-actions de l'entreprise est détenu pour près de la moitié par des employés syndiqués, l'autre moitié appartenant à des cadres de l'entreprise et des investisseurs locaux. Il s'agit donc d'une PME qui a subi de multiples transformations, en réponse aux mutations du monde du travail, pour assurer sa viabilité actuelle, marquée néanmoins par une précarité du fait des délais de commandes à court terme. Ces transformations se résument principalement du côté de la nouvelle structure économique et juridique de l'entreprise, devenue une société à capital-actions détenue par un regroupement de cadres, travailleurs et investisseurs locaux, ainsi que du développement d'une production à haute valeur ajoutée (PVA) et une organisation du travail flexible. Alors qu'auparavant, l'entreprise appartenait à des investisseurs de l'extérieur, ce nouvel environnement légal a fait en sorte que les destinées de l'entreprise ne dépendaient plus d'acteurs externes, mais plutôt en majorité d'individus liés à l'entreprise ou sinon, d'investisseurs de la région.

Environ 70% des employés sont des opérateurs d'équipements de production textile, le reste se répartissant à peu près également entre personnel de soutien, personnel du

laboratoire (R+D), mécaniciens et personnel de gestion et supervision. La moyenne d'âge des employés est de 53 ans et 40% d'entre eux vont quitter pour la retraite d'ici 10 ans. Ceci dit, nous allons maintenant examiner davantage le processus de développement d'une production à haute valeur ajoutée (PVA).

Le développement de la PVA, stratégie d'affaires structurant les besoins de formation et le transfert de compétences

Pour assurer sa survie dans le contexte économique actuel, la production de l'entreprise s'est orientée vers de plus petites commandes, plus spécialisées et surtout, avec davantage de valeur ajoutée. Autrefois orientée sur une production plus générique, TechStyle produit aujourd'hui une gamme très variée de textiles spécialisés. Depuis près de 10 ans, l'entreprise a produit quelques centaines de types de textiles différents. Ces produits sont envoyés chez leurs clients, dont 75% sont des entreprises textiles situées aux États-Unis, qui utilisent ces produits pour la production de divers types de vêtements et autres produits à base de textile.

Ces exigences du marché entraînent une série de réactions qui se répercutent sur l'entreprise, aussi bien dans sa structure financière, le type de clients, le type de produits, l'organisation du travail et les relations de travail (via les conventions collectives), comme l'exprime le DRH :

« [les pays asiatiques] sont dans des domaines où on était auparavant : chemises, vêtements, etc. en gros volume, on n'est plus capables de compétitionner avec eux. L'autre partie de la concurrence vient principalement des États-Unis. Eux, ils ne sont pas ouverts à faire du petit lot, ce sont de très très grosses entreprises. Encore là c'est comme ça qu'on se distingue, avec des petits lots. C'est sûr que ça demande constamment une gymnastique opérationnelle. Il faut toujours trouver des façons de faire autrement. Avec chaque produit, il faut faire un « set-up », une mise en train sur l'équipement. Si tu en fais, disons, 2 dans une journée, parce que ce sont de petits lots, ça fait davantage de manipulations, donc les machines sont arrêtées, donc il faut trouver des manières de fonctionner pour être rentable quand même. On peut parler alors de la technologie, mais aussi des façons de faire, jusqu'à la convention

collective ! Dans le passé il y avait des gros volumes, donc là il faut faire place à la souplesse, la flexibilité... » (Directeur des ressources humaines)

Ces sources de pressions, issues du marché, se répercutent donc sur l'entreprise, qui se transforme à différents niveaux. Le tout favorise un certain transfert de compétences qu'on peut illustrer par le schéma suivant :



Tel que l'illustrent les résultats obtenus dans le cadre du sondage, le fait de tirer un avantage concurrentiel des compétences est l'une des raisons justifiant la mise en place d'un processus de transfert des compétences pour 87,9 % des répondants issus d'entreprises de plus de 100 employés.

L'enjeu du développement de compétences et de leur transfert lors de situations d'apprentissages à l'interne, entre compagnons et apprentis, travailleurs d'expérience et novices, apparaît à la fois comme une réponse à ces processus situés en amont, et comme un facteur clé pour atteindre les objectifs de production à haute valeur ajoutée. Ceci constitue donc une illustration de l'importance des activités de transfert de compétences dans l'entreprise. Cet enjeu se pose à plusieurs endroits, dans cette entreprise cherchant à innover à la fois dans la nature de ses produits, que dans ses façons de faire et son organisation du travail :

« Il y a 16 ans, opérateur, quand la machine ne changeait pas, tu attendais que les problèmes sortent, mais sinon il n'y avait pas grand-chose... C'est plus le fun maintenant, parce que, un nouveau produit arrive et ils disent : « on sait pas trop comment on va faire runner ça ! », c'est à nous de le faire runner. C'est à chaque département de trouver son bout, c'est plus de challenge. Les lots sont petits, mais il y a du challenge, avec des produits où tu ne sais pas comment ça va runner. » (Apprenti réparateur, opérateur expérimenté)

Les besoins de formation découlent principalement des trois facteurs suivants, par ordre décroissant d'importance : les départs à la retraite, les pertes de main-d'œuvre liées aux fluctuations du marché (cycles de mises à pied puis d'embauches), et les gains de flexibilité. D'emblée, deux catégories de postes semblent plus concernées par le développement et le transfert de compétences entre travailleurs : les préposés au laboratoire, et les employés chargés de l'entretien des équipements de production textile (mécaniciens). L'étude de cas porte sur l'équipe formée des mécaniciens et des opérateurs de métiers à tisser.

Le développement des compétences à l'interne : métiers ciblés, modalités, obstacles et facteurs facilitateurs

Les opérateurs de métiers acquièrent, avec l'expérience, une connaissance poussée du fonctionnement des machines, des technologies qui y sont incluses, ainsi que des variations imputables à la nature des produits intégrés à la production. La hantise de voir un travailleur d'expérience quitter l'entreprise sans avoir pu consigner son expertise est réelle. Pour nous introduire à la problématique vécue dans l'entreprise, le DRH mentionne l'exemple d'un opérateur d'expérience parti il y a quelques années. Cet évènement a été interprété comme un signal d'alarme :

*« (...) tout le monde savait qu'il avait un rôle important, mais personne ne s'était demandé, quand il ne sera plus là... Heureusement qu'il n'est pas décédé, parce qu'une fois qu'il a pris sa retraite, on lui a dit, « regarde, on aimerait que tu viennes documenter... ». Il y en a une méchante gang qui s'en va, comme ça, à la retraite dans les 10 prochaines années. Dans notre organisation comme souvent dans le textile, les gens qui partent ont commencé comme opérateurs, ils ont pris des responsabilités, quand ils s'en vont... Un opérateur qui part, ça on peut y suppléer parce qu'on a des références, de la documentation, des procédures... Mais quand un type fait toutes sortes d'ajustements et de recherches pour essayer... »
(Directeur des ressources humaines)*

On voit donc que l'opérateur d'expérience cumule des expertises variées à différents postes dans l'entreprise. Plusieurs opérateurs se sont constitués des systèmes « maison », consignants leurs observations de façon relativement systématique : eux-mêmes s'y retrouvent, mais ils sont possiblement les seuls à comprendre ce « système ». À

l'encontre de milieux où des travailleurs âgés se méfient des initiatives de transmission de savoirs, craignant qu'il s'agisse du premier pas vers leur mise à pied, les employés experts chez TechStyle sont tout à fait disponibles et ouverts à ce partage. Ils y voient aussi une forme de reconnaissance sociale de leur expertise. Le problème se pose davantage dans la structuration des activités d'apprentissage et de transfert avec les autres travailleurs. Il faut d'abord voir à formaliser et structurer l'ensemble des connaissances. Dans ce secteur, chaque entreprise est différente à cet égard et ses équipements comportent des particularités, ce qui fait qu'il n'existe pas de « guide » sectoriel, comme le rapporte le DRH de TechStyle :

« On est une entreprise qui est rentable, déjà en 2004 on était très lean en termes de ressources, de staff, on fait un paquet de choses... Je me suis dit, on va essayer des affaires : on avait pris quelqu'un sur la production, qui avait un bon potentiel, et on l'avait mis sur un projet, tu vas aller voir les gens pour les stimuler à sortir le jus de leur mémoire. Ça marchait pas ! Il avait toute la bonne volonté du monde, mais il faut que tu prennes le temps... Dans le projet en question, sur le transfert intergénérationnel, tu as des gens qui sont à la veille de partir à la retraite, ils veulent coopérer, ils veulent donner tout ce qu'ils ont, mais il faut que tu ailles le chercher... C'est pas nécessairement des pédagogues, pour transmettre ce qu'ils ont... Ils l'ont, mais c'est de le faire sortir... C'est quelque chose dont on parle, quand on se voit avec le comité sectoriel, c'était une de nos inquiétudes. Il y a des occupations où tu vas aller chercher la ressource externe, dans un cégep ou une université, tu vas la mettre là et il n'y aura aucun problème. Mais nous, pas juste notre entreprise, mais notre industrie, le développement des compétences, c'est toujours fait à l'interne, et c'est unique. » (Directeur des ressources humaines)

Le DRH exprime la difficulté d'avoir à structurer, de l'extérieur, les savoirs d'un métier construits de l'intérieur, au fil des années d'expérience :

« Par où commencer ? Quand tu demandes à quelqu'un, « donne-moi ton jus », c'est pas simple. On avait organisé un projet et c'est dans ce cadre qu'il y a une personne qui est venue, de la Commission scolaire, pour leur parler, faire sortir l'information. Cette personne-là, elle avait aucune connaissance sur le domaine textile, avant de venir ici. La première occupation sur laquelle elle s'est penchée, elle s'assoit avec un monsieur et le fait parler puis fait un brouillon de tout ce qu'elle a sorti comme information, un document de référence

pour la formation. Là, on le présente aux superviseurs qui ont à gérer cette occupation-là, et ils nous ont dit : c'est pas mauvais, mais il manque des bouts un peu partout... Et l'employé, c'est pas qu'il ne voulait pas le dire, c'est qu'il n'y a pas pensé, mais aussi, la personne de la Commission scolaire n'y a pas pensé parce qu'elle ne vient pas du domaine textile, donc elle n'a pas allumé sur certains indices, etc. Ce qu'on a fait, on a pris les deux superviseurs plus concernés par ce poste-là, on les a assis avec l'employé et la personne de la Commission scolaire. Ils sont revenus ensemble sur le document et l'ont complété, sachant où il manquait des bouts. » (Directeur des ressources humaines)

De plus, il est important de noter que cette initiative a vu le jour après que des efforts semblables aient d'abord été tentés par un employé à l'interne, qui avait l'avantage de connaître les spécificités du secteur textile. Il n'avait toutefois pas de facilité à faire verbaliser l'expert, la personne dont on veut « extraire le jus ». C'est ensuite qu'ils se sont tournés vers « l'expert » de la commission scolaire, dont l'expertise ne portait pas sur le textile, par contre.

Le transfert des compétences par les apprentis

Plusieurs exemples de métiers ont été documentés pour cette étude de cas : réparateur, contremaître, opérateur de métier à filer. Pour les deux premiers, il s'agit de ce qu'ils appellent dans le secteur textile, des « métiers indirects », i.e. périphériques à la production même, tandis que celui d'opérateur de métier est un « métier direct ». Pour les métiers indirects, il faut tenir compte du fait que ces métiers s'appuient sur la connaissance de métiers connexes, par lesquels ces employés sont souvent passés pendant plusieurs années avant d'accéder à ce poste, à l'occasion d'une ouverture. Il s'agit des postes de renvideur, d'opérateur de bambroches, de métier à filer, qui leur auront servi de tremplin (et de milieu d'apprentissage) vers leurs postes actuels. Ces compétences cumulatives permettent aussi une certaine flexibilité. En situation de ralentissement, ils peuvent être réaffectés à ces « métiers directs » de façon temporaire, en attendant le retour de commandes plus volumineuses. Il faut noter que cette flexibilité a été négociée lors de la signature de la dernière convention collective, suite à une demande de la part patronale. Certes, elle permet de rationaliser les besoins de main-d'œuvre, mais en

contrepartie, rend plus critiques les détenteurs d'expertises de métiers, devenus plus rares. Cela entraîne donc des besoins de formation accrus non seulement pour assurer la flexibilité sur plusieurs postes, mais aussi pour assurer un transfert des compétences avant le départ de l'employé détenant, en quelque sorte comme un monopole, l'expertise associée à un poste. On voit aussi la direction se préoccuper de formaliser et codifier ces compétences, de façon préventive, pour éviter d'être prise au dépourvu s'il advenait que cet employé unique quitte plus tôt (maladie, accident, autre emploi, etc.). Il s'agit là d'une conséquence de la flexibilisation, peu évoquée dans la littérature analysant ce mode d'organisation du travail maintenant répandu dans plusieurs secteurs. Enfin, une fois la flexibilisation adoptée, les travailleurs doivent s'y conformer s'ils veulent conserver leurs postes. Pour les travailleurs de l'équipe de jour, le refus des formations nécessaires pour maintenir son poste avec l'organisation flexible, se traduit par une mutation sur l'équipe de soir ou de nuit, où la flexibilisation n'est (pas encore) instaurée.

De plus, chacun de ces postes prend des tangentes différentes selon qu'ils s'exercent dans l'un ou l'autre des deux principaux départements de production de l'entreprise. Étant donné la spécificité des processus de travail, on trouve donc les titres officiels des postes, pour lesquels il existe des références sectorielles (description de tâches, compétences exigées, échelles salariales, etc.), face auxquelles les employés préfèrent souvent une autre appellation, décrivant mieux la réalité de leur occupation chez TechStyle.

Ceci dit, dans un premier temps, nous examinons de plus près le transfert de compétences selon les différents métiers rencontrés dans l'entreprise. Nous avons rencontré deux gestionnaires (le directeur d'usine et le directeur des ressources humaines) et six employés à la production, répartis entre mécanicien réparateur (deux compagnons et un apprenti), un contremaître d'atelier, qui coordonne les activités de formation en fonction des besoins, et deux opérateurs de métiers à filer (et formateurs à ce poste). Il est à noter qu'il s'agit là de leurs occupations principales et qu'avec la flexibilisation, ils ont aussi intégré d'autres postes, de façon secondaire. Chacun de ces employés était donc en mesure de nous fournir des informations sur plusieurs postes et départements dans l'entreprise. Nous présentons d'abord l'apprentissage et le transfert de compétences autour des métiers a) de réparateur; b) de contremaître; et c) d'opérateurs de métiers à filer. Dans les cas de ces trois métiers, dans cette entreprise, le besoin de voir à un

apprentissage visant un transfert de compétences des travailleurs en place est venu surtout du fait de départs à la retraite.

Les observations chez *TechStyle* concernant les départs à la retraite sont aussi considérées par une partie des répondants comme une raison justifiant la mise en place d'un processus de transfert. À ce titre, parmi les entreprises de plus de 100 employés, 89,3 % et 95,8 % de ces répondants indiquent être en accord ou totalement en accord avec le fait que le partage des savoir-faire techniques dans l'entreprise et la protection des compétences critiques au sein de l'entreprise, sont des raisons justifiant la mise en place d'un processus de transfert.

Ceci a été accentué par les coupures de poste depuis la récession de 2008²⁵, suite à laquelle plusieurs employés se sont retrouvés être les seuls à occuper ce poste dans leur équipe, alors qu'auparavant, ils étaient au moins deux. Ainsi, en passant de deux à un seul employé, devenu par ailleurs plus flexible et formé pour occuper secondairement d'autres postes, cet employé occupe alors un poste critique. L'organisation est plus que jamais appelée à faciliter son remplacement, d'autant plus s'il est âgé ou qu'il exprime le souhait de quitter l'entreprise, bientôt ou éventuellement. Du reste, celle-ci a intérêt à « protéger ses arrières » et éviter le « syndrome de l'accident d'autobus » : si soudainement, cet employé était victime d'un accident, l'organisation doit avoir formalisé ses compétences et idéalement, assuré leur transfert auprès d'un éventuel successeur.

Le réparateur, une fonction hautement stratégique de dépannage constant

L'organisation du travail par petites commandes a rehaussé l'importance de ce métier, l'équipement devant être ajusté pour s'adapter aux caractéristiques de chaque produit. Un changement de produit a maintenant lieu, en général, au bout d'une ou deux journées de production sur un équipement, tandis que cela était beaucoup moins fréquent autrefois. Un réparateur fait généralement deux ou trois changements par jour. En conséquence, son

²⁵ Avec 75% de leurs ventes aux États-Unis, l'entreprise dépend beaucoup de la vitalité économique de ses clients états-uniens.

rôle s'est accru en termes d'ajustements, ce qui compense par ailleurs pour le temps réduit qu'il passe à l'entretien des équipements, vu qu'ils sont plus souvent interrompus et fonctionnent moins longtemps.

Certains savoirs tacites s'acquièrent par l'expérience et sont difficiles, voire impossibles à transférer :

- *« ce qui est écrit, bon, il y a ça, mais tous les petits troubleshootings qui peuvent arriver, l'expertise de savoir comment la machine opère... c'est avec le temps, l'expérience, que ça s'apprend. (...) Quand on touche la fibre avec les mains, on est capables de dire, à peu près à 70%, si ça va bien aller ou non.*
 - *Et est-ce que c'est possible de mettre ça par écrit ?*
 - *Très difficile. C'est ça l'expérience, c'est difficile de mettre ça par écrit.*
 - *Est-ce que ça se montre ?*
 - *Oui. »*
-

Un des réparateurs rencontrés mentionne qu'il aimerait, idéalement, consigner par écrit l'ensemble des compétences associées au poste de réparateur. Ce serait toutefois un exercice vain, tellement les technologies des produits évoluent rapidement et forcent les réparateurs à user de créativité pour adapter leurs équipements aux nouvelles propriétés des textiles qu'ils produisent. En somme, l'énergie et le temps à investir pour tout transcrire se perdrait du fait de l'obsolescence rapide des méthodes de travail :

« Ça donnerait les grandes lignes, mais dans 5 ou 10 ans, ça serait peut-être désuet. Parce qu'on sait pas, avec la R&D, on change tellement de philosophie, de fibres (...) ça va aller jusqu'à où ? C'est rendu tellement technique, et la modification de machinerie qui se fait, ça entraîne des modifications de machines parce qu'on n'a pas les machines standard pour faire ça, mais on le fait, on a développé des façons de faire. Ça évolue tellement vite. »

Un autre précise qu'il a tout écrit durant son apprentissage, mais qu'il a « tout jeté ça, parce qu'après quelques semaines, la répétition, tu n'en as plus besoin. (...) Après mes quatre semaines d'entraînement, quand je suis tombé tout seul, autonome, c'est sûr que là, j'ai appris beaucoup. Je regardais beaucoup mes notes. Après un mois et demi, deux mois, j'ai lâché mes papiers ». Il faut noter que dans son cas, ayant plusieurs années

d'expérience comme opérateur, son apprentissage a été beaucoup plus rapide (4 semaines au lieu de 12) et qu'il connaissait plusieurs éléments des compétences à intégrer.

Au niveau de l'organisation du travail, les équipes de soir et de nuit servent de milieux de pratiques pour les nouvelles recrues. Les formateurs, ou compagnons, travaillent durant la journée et c'est durant leur travail que les nouveaux, ou apprentis, sont formés. D'une durée totale de 24 semaines, le gros de la formation aura déjà été couvert après 17 ou 18 semaines. C'est alors qu'ils sont envoyés seuls au travail, de nuit, pour consolider leurs apprentissages et exposer les compétences non maîtrisées. On sait pertinemment que certains points faibles seront alors exposés; on les identifie pour ajuster les besoins de consolidation. Ensuite, en ciblant les moments de ralentissement en fonction des carnets de commandes, ils sont ramenés en formation de jour avec leur compagnon. S'ils ne peuvent trouver un remplaçant pour l'horaire de nuit qu'il délaisse alors temporairement, il n'y aura personne pour le remplacer, ce qui n'est pas dramatique étant donné qu'on cible un ralentissement pour y intégrer un retour avec le compagnon, de jour.

« L'idée du 17 semaines, c'est de voir si ça va, de le ramener et de le reformer au besoin. Et on peut voir si la personne est intéressée dans cet emploi-là. Des fois il y a des gens qui ont des masques... Tu le sais seulement après qu'ils aient été tout seuls. Tu mets quelqu'un en formation 15-20 semaines puis t'es obligé de l'enlever de là, parce qu'elle fout le bordel : elle veut faire à sa tête, veut pas travailler en équipe avec les autres réparateurs... »

L'apprentissage se fait à la tâche, selon le modèle éprouvé du compagnonnage. Le suivi de l'apprentissage est assuré par un cahier rempli régulièrement par le compagnon et l'apprenti. Ceci permet surtout au compagnon de certifier que l'apprenti est compétent pour une tâche précise, mais également de responsabiliser l'apprenti face à son apprentissage (voir plus bas, Leçons à retenir).

Un des apprentis, recruté à l'interne et auparavant opérateur, témoigne aussi de la relation bidirectionnelle qu'il peut y avoir entre le compagnon et l'apprenti. Face à un problème, il peut arriver que l'apprenti trouve d'abord la solution, ce qui de surcroît apporte une bonne dose de confiance à celui-ci :

« Ça m'a prouvé que j'étais dans ma branche, parce que je lui ai dit [au compagnon], « regarde je vais te montrer, je viens de penser à quelque chose qui peut-être... ». Et ça a réglé le problème, l'instructeur a constaté le résultat, il se rappelait qu'il avait déjà vu quelque chose de semblable, et il a compris et reconnu ma solution. Je suis fier d'avoir pu l'analyser. C'est comme un mécanicien de char : il y a rien là de changer une pièce, c'est de la trouver. Quand tu le trouves, c'est ce qui est le plus satisfaisant. » (Apprenti réparateur)

Le contremaître, un généraliste par lequel prend forme la flexibilisation

C'est le contremaître qui coordonne les besoins de formation et fait l'affichage, en règle avec la convention collective, des ouvertures de postes à venir. Le coordonnateur d'atelier voit, en parallèle, à organiser les formations devenant alors nécessaires pour occuper ces postes. Ceux-ci sont attribués par ordre d'ancienneté. Étant donné que la formation répond aux exigences du PAMT, ils fonctionnent donc avec le cahier du PAMT (compagnon et apprenti) et avec le cahier de formation interne. Ce dernier est beaucoup plus précis et opérationnel, adapté aux équipements de l'entreprise. Le cahier du PAMT permet d'assurer la reconnaissance de la formation, par l'émission d'un certificat par Emploi-Québec. Alors que l'entreprise fonctionnait déjà avec le cahier interne, il a été décidé d'ajouter celui du PAMT, pour l'avantage financier d'une part (subvention d'Emploi-Québec) et d'autre part, pour la reconnaissance et donc la transférabilité de la formation, en cas de mise à pied.

L'envoi d'un travailleur en phase de formation, par exemple pour 24 semaines, entraîne par effet de domino d'autres besoins de formations. Il faut en effet remplacer ce travailleur dans son ancien poste, d'où un autre affichage de poste. Il faut donc compter sur plusieurs mois, voire une année avant que les formations aient été complétées. Même si les besoins sont souvent comblés à l'interne, il arrive que des candidats externes soient engagés. Alors que les candidats de l'interne disposent déjà de certaines compétences transférables, les candidats externes doivent souvent commencer à zéro. C'est pourquoi ils nécessitent une formation plus étroite, incluant les aspects de comportement et de discipline, pour s'assurer qu'il s'agit d'une personne apte à s'insérer dans l'entreprise.

L'opérateur de métiers à filer, ou de l'importance d'aimer son métier

Avec la flexibilisation, les fileurs ont appris à travailler à plusieurs postes au filage même, mais aussi autour, impliquant des opérations avant et après le filage. L'apprentissage vise d'abord la base et ensuite, de façon cumulative, l'apprentissage de méthodes de travail efficace, épargnant des pas, du temps, etc. Il faut aussi se familiariser avec les aspects sensoriels à maîtriser : des sons et des éléments visuels à discerner pour détecter les problèmes et leur origine. L'activité même de former quelqu'un renouvelle, chez les formateurs, l'intérêt et la motivation envers leur travail. C'est l'opinion que tiennent les formateurs, qui apprécient cette activité. L'entreprise compte une vingtaine de formateurs. Par contre, la plupart des autres travailleurs ont peu d'intérêt et/ou de disposition à transmettre leurs savoir-faire, assurer la formation dans le cadre requis, etc. Outre les tâches liées au filage, l'opérateur de métiers doit aussi interagir avec le laboratoire de recherche et développement pour les tests sur les matériaux en fonction des exigences attendues par le client. C'est lui qui voit, après rétroaction avec le laboratoire, aux ajustements de la machine pour arriver au produit voulu. Un premier essai est amené au laboratoire; les résultats dictent les ajustements nécessaires, ainsi de suite jusqu'à l'obtention du produit.

Aspects novateurs

Un des réparateurs rencontrés décrit son attitude par rapport à l'apprentissage en milieu de travail : sans approche formelle de type kanban, méthode Lean, 5S, etc., l'approche d'amélioration continue apparaît spontanée chez lui. Il se fait une fierté de la transmettre lors de formations données à des apprentis :

« Il disait que ça allait bien avec sa façon; la question, c'est pas que ça aille bien, c'est d'être efficace. Si avec ta méthode ça te prend deux heures et que tu changes ta méthode et qu'à la fin, ça te prend une heure, tu vas avoir fait quelque chose dans ta journée ! Nous (...) il faut prendre de l'avance, je montre ça aux gens que j'entraîne, le plus possible. Peut-être que toi, tu en as une meilleure, ça se peut. (...) Et en plus d'aller plus vite, c'est moins dur ! Tu marches moins, tu fais moins de pas. »

Avec ce type d'employés, un consultant externe aurait tort de vouloir insuffler une culture d'amélioration continue, déjà présente de façon « endogène » dans l'ethos du travail dans lequel s'inscrit cet opérateur. Il aurait plutôt intérêt à documenter cet ethos déjà présent pour l'intégrer dans l'approche d'amélioration continue que l'entreprise voudrait voir non pas apparaître (puisqu'on en trouve déjà), mais plutôt s'accroître, dans ses pratiques organisationnelles et ergonomiques.

Leçons à retenir

- La convention collective a été l'occasion de définir les paramètres selon lesquels la flexibilisation allait être instaurée.

Cela a pris la forme, entre autres, de fusion d'ateliers autrefois séparés, en termes d'organisation du travail, ce qui a transformé la nature des postes et des compétences nécessaires. Cette fusion d'ateliers a d'abord été une demande des travailleurs, exprimée au syndicat qui lui, a réussi à la faire accepter dans la nouvelle convention collective. Cela a entraîné des besoins de formation, surtout au début, pour transférer les compétences requises dans les deux ateliers. Cette étape a été moins bien accueillie par les travailleurs. Il faut dire qu'en plus, certains d'entre eux n'avaient pas souhaité cette fusion d'ateliers. Une partie des travailleurs, habitués à faire un même travail depuis des décennies, ont eu de la difficulté à accepter d'avoir à faire cet apprentissage :

« Fait que là, tu amènes ça aux gens, tu leur expliques ça, « oui, oui, ça va être beau » mais quand ils le vivent, c'est autre chose ! Vivre le changement, c'est différent de dire « oui je le veux »... »

- Le formateur est en mesure de statuer de la maîtrise de ces compétences. Cela donne toutefois un statut délicat à l'intérieur de l'entreprise; c'est pourquoi certains s'abstiennent de jouer le rôle de compagnon.

De plus, le syndicat se range du côté du formateur lorsque, à la suite d'une formation, un apprenti n'obtient pas la reconnaissance de ses compétences et ne peut donc pas obtenir le poste pour lequel la formation a été suivie.

Des situations aberrantes sont apparues, à l'usage, en lien avec les règles adoptées dans la convention pour l'organisation de la formation. Un formateur attiré par le PAMT²⁶ travaillant de nuit, des opérateurs d'expérience devaient aller travailler de nuit pour recevoir la formation attestée par le PAMT (ce qui inclut une certification reconnue). Dans ce contexte, il a été décidé de recourir à des travailleurs d'expérience reconnus dans l'entreprise comme étant aptes à former, en dehors du cadre du PAMT.

- Ces opérateurs accordent peu d'importance au certificat délivré par le PAMT :

« Le certificat (d'Emploi-Québec) pour ces gens-là, c'est pas très important, ils se disent « j'ai l'ancienneté de jour, je veux continuer à travailler de jour, je m'en fous du certificat, j'irai pas travailler ailleurs probablement » ».

Du point de vue de travailleurs d'expérience, il peut sembler inutile de consigner son expertise par écrit :

« Quand ça fait plusieurs années que tu fais ça, c'est pas mal tout pareil, en gros. Les trucs que j'ai, c'est toutes des affaires que j'ai faites, beaucoup de fois. J'ai toujours essayé d'analyser ce que je faisais; je me trompe des fois, comme n'importe qui. Mais c'est pour ça que c'est pas écrit, j'ai à peu près tout fait et quand il arrive quelque chose, j'ai une bonne idée de ce que c'est. On a des livres qui décrivent comment changer telle ou telle pièce, mais souvent on s'en sert pas, on n'en a pas besoin. » (Réparateur, compagnon, engagé par l'entreprise dans les années 1960)

- De par la nature des savoirs en cause, il peut être difficile, voire inefficace de consigner par écrit les incidents et leur résolution. L'enregistrement audio semble plus approprié :

« Souvent le problème, c'est que je me relis et je comprends pas, parce que des fois c'est difficile à mettre par écrit. Celui qui travaillait après moi, on s'appelait pour se dire comment ça avait été, après chaque shift. Un moment donné, on s'est dit qu'on allait s'écrire ces choses-là. Là, j'écrivais et il me comprenait pas, ou vice versa. On s'est acheté une enregistreuse : là on se trompait pas. »

²⁶ Programme d'apprentissage en milieu de travail.

Il enchaîne pour expliquer son approche pédagogique avec les apprentis, tendant à perpétuer cette préférence pour une culture de savoir-faire sans écrits :

« Ceux à qui j'apprends des choses, je les laisse pas à rien faire; des fois ça devient un peu tranquille, je brise une machine; je mets un défaut et je lui demande de le trouver. La personne cherche, des fois une niaiserie, un piton fermé... (...) Je fais pas exprès pour mettre des affaires impossibles ! Je mets des affaires qui vont arriver de temps en temps ».

- L'objectif est souvent, au-delà de l'aspect technique, d'apprendre à avoir une disposition à apprendre et à pratiquer une résolution de problèmes, assumant au passage la responsabilité d'être la personne, dans l'entreprise, qui va effectuer la réparation, peu importe le problème à régler :

« L'autre fois l'apprenti est arrivé avec un problème, même moi j'avais jamais vu ça. Il a dit au boss, « je suis pas capable de le réparer ». Je lui ai dit : « dis pas ça ! il y a personne d'autre qui répare, il faut que tu trouves un moyen de la réparer; dans ce temps-là, tu dis au boss : je vais aller faire autre chose 5 minutes et je vais revenir après et je vais trouver un moyen de la réparer ». Tu peux pas dire que tu n'es pas capable; tu peux dire que tu as de la misère, mais il faut que tu la ré pares ».

- De plus, presque tous les formateurs rencontrés insistent sur l'importance de la responsabilisation de l'apprenti face à son apprentissage.

Une des occasions de le faire est à la consignation des apprentissages couverts par le compagnon. Presque tous les travailleurs ont mentionné qu'il était important non seulement d'inscrire le fait que tel ou tel élément avait été couvert, mais aussi que ce soit l'apprenti qui l'inscrive. Par expérience, les compagnons ont souvent vu de nouveaux travailleurs faire des erreurs et en imputer l'origine à un compagnon qui ne leur aurait pas montré cette partie de l'apprentissage. Cette pratique de faire remplir la fiche de formation par l'apprenti lui-même ajoute donc une dimension normative, par laquelle il est inscrit que le travailleur s'est approprié cette compétence et doit s'en rappeler pour opérer de façon autonome, sans compagnon pour l'épauler.

- Selon un contremaître, l'encadrement des « instructeurs » (compagnons) est le maillon faible du système de formation dans l'entreprise.

Plusieurs compagnons sont laissés à eux-mêmes et avec le temps, l'intérêt envers ses activités de formation peut s'émousser. Sinon, des détails peuvent être échappés et on s'en rend compte des semaines ou des mois plus tard, avec des éléments de compétences non intégrés parmi des travailleurs occupant de nouveaux postes. Il est donc important d'assurer un suivi constant, tout au long de la formation, en dépit du temps que cela peut nécessiter.

Nom de l'entreprise : Gumitech

Emplacement géographique : petit centre urbain d'une région rurale

Taille : PME, environ 100 employés, plus de la moitié à la production sont syndiqués, les autres sont non syndiqués

Main-d'œuvre : principalement opérateurs d'équipements d'enduction et autres procédés de production textile

Caractéristiques du transfert de compétences : projet initial de rédaction de profil de compétences et de flexibilisation des postes, menant à l'implantation d'une culture d'amélioration continue, incluant la rédaction des profils de compétences de tous les postes à la production

Facteurs facilitateurs : leadership assumé par une direction visionnaire; adhésion au projet parce que perçu comme étant bénéfique pour tous les acteurs de l'entreprise

Obstacles et contraintes : résistance au changement, en particulier au début du projet, chez les propriétaires et certains contremaîtres

Aspects novateurs : processus de professionnalisation des opérateurs d'équipements, bouleversant le rôle traditionnel des contremaîtres; professionnalisation de la plupart des postes à la production; transformations positives de l'identité et du sens du travail

Leçons à retenir : importance de se rallier l'ensemble des acteurs pour pouvoir initier une culture de changement; importance des conditions de réalisation propice au changement, par exemple que le directeur général puisse exercer son leadership, qu'une rumeur favorable émane des premières équipes où le projet se réalise

Gumitech : Lorsque l'établissement d'un profil de compétences mène à la transformation globale d'une entreprise

Jean-Luc Bédard

L'entreprise

Située dans un petit centre urbain d'une région rurale, cette entreprise fabrique des textiles qui entrent dans la composition de membranes, par exemple des toiles recouvrant des tentes, ou des manteaux de pompiers. L'entreprise compte autour d'une centaine d'employés, dont environ 60 employés syndiqués à la production, les autres étant des employés de bureau, non syndiqués. L'enduction, ou fusion est le procédé principal, par lequel une couche d'une substance imperméable, dont la nature peut varier selon les besoins, est appliquée sur du tissu. Les autres procédés (laminage, inspection, etc.) sont périphériques à celui-ci.

Cette entreprise textile d'un petit centre urbain a connu de profondes modifications depuis quelques années. Implantée au cœur de cette région à prédominance rurale depuis près d'un siècle, l'entreprise a prospéré durant la période industrielle, alors que les textiles occupaient une place de choix dans l'économie régionale et québécoise. Tour à tour, la mondialisation, les innovations technologiques et les modifications des procédés dans ce secteur ont complètement transformé le contexte dans lequel évolue cette entreprise, par un faisceau d'interactions plutôt que par des relations causales unilinéaires. Le marché potentiel de l'entreprise et surtout, ses clients et ses concurrents se sont tournés vers une plus grande qualité de produit exigeant une plus grande productivité, ainsi que le recours à de nombreuses innovations dans les procédés de production. Il faut donc dorénavant constamment trouver des méthodes, des matériaux et des procédés susceptibles de maintenir, voire accroître sa part de marché.

La nature du transfert de compétences

L'expérience de transfert de compétences dans cette entreprise a d'abord pris forme dans le cadre d'un projet de description de profils de compétences. Financé par la CPMT, ce projet visait la formulation du profil de compétences de trois postes par entreprise financée par ce projet, avec comme objectif le transfert intergénérationnel de compétences, dans le contexte du vieillissement et de la GPMO. Or, dans cette entreprise, au lieu de 3 postes, ce sont 5 postes qui ont été acceptés pour rédaction des profils de compétences.

Le consultant engagé pour l'occasion a rempli le mandat associé à ce projet : l'élaboration des 5 profils de compétences. Mais surtout, il en a profité pour aller au-delà et inculquer des procédures d'amélioration continue. Il a mis à profit ses expériences antérieures dans le domaine, ayant travaillé auparavant dans une entreprise réputée pour ses démarches d'amélioration continue (kanban, 5 S, etc.). Pour susciter l'adhésion de tous à cette démarche, une étape était absolument névralgique : il devait d'abord gagner la confiance de tous les acteurs. Dans un contexte où des tensions importantes existaient entre certains individus, il fallait d'abord changer ces liens interpersonnels et, plus globalement, le climat de travail. Il a donc commencé par gagner la confiance de la direction générale, puis a amélioré la confiance entre la direction générale et le syndicat, ensuite acquis la confiance du contremaître général, puis l'exécutif syndical, et les contremaîtres. Il s'agissait de laisser de côté une structure contrôlante imprégnée dans la culture de l'entreprise parce que, dans ses mots : « tant qu'on n'a pas une culture organisationnelle propice à la formation, c'est inutile : on dépense pour rien ». Il a donc ciblé en premier les leaders parmi les contremaîtres et le syndicat. Au tout début, il s'agissait de quatre personnes : le directeur général, deux délégués syndicaux et lui-même. Il a administré un questionnaire à 25 items sur la confiance, une fois par semaine, permettant de suivre l'évolution de la confiance entre chacun des acteurs.

Le mot d'ordre global du projet de description des profils de compétences a été « construire ensemble », avec les mots-clés : « crédibilité » et « autonomie-action ». Le défi résidait aussi dans l'abolition d'un historique de 80 ans de frustrations, remontant

aux débuts de l'entreprise, inscrite dans des rapports de domination et de subordination très marqués entre contremaîtres et opérateurs. La démarche a ensuite été étendue aux contremaîtres ET au syndicat, en même temps. Faisant tache d'huile, elle s'est ensuite étendue pour inclure des transformations des rapports dans l'entreprise, y compris au niveau de la communication, dont par exemple des habitudes d'intimidation. Il y avait parfois des épisodes de violence verbale ouverte entre travailleurs. C'était particulièrement le cas autour de la calandre, parce qu'elle est située au centre de l'entreprise. C'est pourquoi, paradoxalement, ils ont aussi perdu plusieurs bons opérateurs de calandre depuis quelques années, qui ont préféré « se construire la paix » en prenant un poste ailleurs dans l'entreprise, où ils n'ont à travailler qu'à 50%, sans tensions entre travailleurs. Autrement dit, « un petit coin tranquille, le travail peut être quitté à trois heures l'après-midi et là, la vie commence ». Comme le soulignait le consultant, cette perspective peu réjouissante trahissait un réel malaise au travail. Donc, tout était prêt pour un changement de fond en comble, sinon rien n'allait changer.

Quand la direction va, tout va...

Le transfert de compétences peut être une opération délicate à « vendre » auprès des travailleurs. Cette étude de cas illustre une expérience réussie, où le leadership de la direction a été en mesure, non sans heurts, à se rallier les travailleurs. La rédaction des profils des compétences par les opérateurs et la flexibilisation des tâches avait comme corollaire, la modification des rapports d'autorité entre opérateurs et contremaîtres.

Ce cas souligne l'importance du leadership de la direction de l'entreprise, de par son histoire particulière. Pour mener à bien toutes ces transformations, il faut un leadership ouvert aux innovations et disposé à en « vendre » les multiples facettes et opérations à ceux qui sont appelés à implanter ces changements : les membres du personnel. Il est alors essentiel d'asseoir sa crédibilité et pour y arriver, ce leadership doit rapidement traduire ses paroles en actes, du point de vue des travailleurs. Or, jusqu'à il y a quelques années, le directeur actuel devait faire approuver ses décisions par les propriétaires de l'entreprise. Ceux-ci ont freiné ses projets d'innovations, qui portaient aussi bien sur le

renouvellement d'équipements et l'introduction de nouvelles technologies, que sur la refonte de l'organisation du travail et la modification de certains processus de production.

Suite à des transformations dans la direction, le directeur a acquis un plus grand pouvoir décisionnel, lui permettant de mettre de l'avant ses propres décisions. Il lui est alors devenu possible d'implanter les innovations dans les processus, l'organisation du travail et les équipements. De façon générale, les processus de production ont été formalisés à travers le projet de rédaction des profils de compétences. Comme nous l'avons vu plus haut, ce projet initié à un poste de travail a ensuite été étendu à l'ensemble de l'entreprise. Cette façon de procéder ne visait pas seulement à gérer de façon délimitée le processus de changements. L'objectif principal était d'en démontrer l'intérêt pour toutes les parties et donc, de rallier tous les acteurs de l'entreprise (employés, syndicat, patrons) à ce projet commun. Ainsi, au-delà des aspects techniques, il y avait la dimension politique : il fallait susciter – et maintenir – l'adhésion enthousiaste des travailleurs, les véritables agents du changement et à ce titre, incontournables.

Pour l'entreprise, il s'agissait d'implanter une formalisation des postes de travail, standardiser les processus de production parmi toutes les équipes de travail, et favoriser l'adoption d'une culture d'amélioration continue. Les travailleurs y ont vu une occasion de rehausser leur niveau d'autonomie, en assumant des tâches de formation et/ou de suivi afin d'explicitier les processus de travail. Au passage, ils ont acquis des compétences supplémentaires associées à de nouveaux équipements ou à l'usage de postes informatiques pour y consigner les procédures de travail dans le profil de compétences. Le syndicat y a vu l'occasion d'assurer la stabilité des emplois, à travers les perspectives de vitalité de l'entreprise dans un contexte très compétitif. Le syndicat était également conscient de la difficulté, pour les travailleurs de l'entreprise, de trouver un emploi dans le domaine manufacturier avec des conditions de travail comparables (salaires, avantages sociaux), advenant des mises à pied. Donc, au niveau décisionnel de l'entreprise, le directeur général a pu mettre de l'avant les changements qu'il souhaitait initier et surtout, les présenter comme étant intéressants pour toutes les parties.

À ce titre, dans le cadre du sondage, parmi les entreprises qui ont indiqué être en accord ou totalement en accord (89,1 %) avec le fait que la mise en place d'un processus de transfert des compétences a permis de tirer un avantage concurrentiel, au moins 8 répondants sur 10 ont précisé que le transfert des compétences a eu un effet positif sur le climat de travail, la capacité à innover et la rétention des employés.

Il y a bien eu quelques accrochages dans ce parcours; en particulier, certains individus étaient réfractaires au changement, quel qu'il soit, souhaitant plutôt continuer à travailler comme ils l'avaient fait depuis des années²⁷. Ces obstacles ont été aplanis avec le temps; dans la plupart des cas, les opposants au changement ont fini par accepter les changements proposés, auxquels se ralliait la majorité. En particulier, les contremaîtres ont vu leur rôle plus traditionnel se transformer en un rôle d'encadrement, trahissant un processus de professionnalisation parmi les opérateurs. En effet, ceux-ci sont devenus plus autonomes et ont trouvé une voie d'expression de leur expertise. La plupart des contremaîtres ont également pris le virage du changement proposé. Un contremaître a été mis à pied, en l'absence de toute volonté de s'adapter aux nouvelles méthodes et aux changements dans l'organisation du travail.

Leçons à retenir

Le projet a saisi une occasion pour implanter un changement beaucoup plus important que celui visé par le projet initial de transfert de compétences. Il s'est réalisé grâce à l'adhésion enthousiaste de l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui, au fil de l'expérience, y ont vu leur intérêt, concrètement. Débutant par un poste central, le transfert de compétences aura finalement porté sur tous les postes de production. Il aura permis la transformation non seulement des procédés et de l'organisation du travail, mais aussi de la culture de travail. C'est un exemple de professionnalisation de métiers de production en milieu manufacturier, appliqué à des métiers qui se transforment, passant

²⁷ C'est une situation typique qu'on peut retrouver dans tout contexte de changement, déjà documentée dans les travaux fondateurs de Weber sur les stratégies de résistance ou de freinage des ouvriers.

d'un monde industriel à un monde interpersonnel (Salais et Storper, 1993). Le consultant présent dans l'organisation aura permis « d'adoucir » le processus en assurant une bonne communication entre tous les acteurs et en amoindrissant les résistances provoquées par les mécompréhensions et autres fausses rumeurs accompagnant souvent les processus de changements organisationnels.

Tel que décrit plus haut, à partir du moment où la direction a obtenu les moyens d'assumer un leadership, la collaboration des autres acteurs a suivi et le processus de changement a pu être implanté.

Voici quelques autres aspects à retenir de cette expérience, plusieurs d'entre eux étant liés les uns aux autres :

- l'importance d'un climat de confiance dans l'entreprise
- la participation de tous les acteurs dans une culture du changement
- une bonne pédagogie pour « vendre » le transfert de compétences aux employés
- une rumeur positive : des témoignages concrets et enthousiastes des travailleurs confirmant la pertinence de l'expérience, dès les premières étapes.

Nom de l'entreprise : Cyborg et fils

Secteur d'activité : fabrication métallique

Emplacement géographique : non-syndiquée, dynamique de croissance

Taille : environ 25 employés

Main-d'œuvre : hautement qualifiée et, ou polyvalent

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : strictement formel, caractérisée par une présence accrue de l'ingénierie dans le processus et la gestion des opérations.

Facteurs facilitateurs : entreprise innovante et jeune

Obstacles et contraintes : le travail en « silo » autant au niveau de la qualification, que des compétences et des familles de situation en milieu de travail.

Aspects novateurs : Aucun.

Leçons à retenir : L'importance de l'appropriation des compétences par les ingénieurs. La principale modalité de transfert des compétences tient à la standardisation. Lorsqu'il y a formation ou information auprès du personnel c'est pour s'assurer que le standard est appliqué ou, pour standardiser davantage. Cette approche du transfert des compétences apparaît bien stricte et absolue. Cependant, elle est très bien acceptée par le personnel, puisqu'elle est appliquée dans le respect réciproque du personnel-cadre, ingénieurs et opérateurs. L'esprit d'équipe est déterminant.

Cyborg et fils

Michel Lejeune

« Tout notre processus de production est scientifiquement standardisé. L'employé est un exécutant qui doit refléter le standard. Le terme exécutant est pour nous fondamental pour le transfert. C'est nous la direction qui transférons vers les opérations ». (Ingénieur)

L'entreprise

L'entreprise se spécialise dans la conception, le prototypage et la production de pièces métalliques spécialisées. Leur procédé de moulage par injection constitue une innovation récente. Il s'agit d'un procédé d'injection de poudre métallique qui permet de produire des pièces métalliques de formes complexes. Son marché international couvre principalement les secteurs de l'aérospatial et le milieu médical. L'entreprise s'apparente à une « *startup* », c'est-à-dire à une jeune entreprise caractérisée par un important potentiel de croissance. Sa situation actuelle est l'aboutissement d'une série de phases de recherche, de développement et de mise en marché de son nouveau produit. L'entreprise est présentement en plein essor. Elle est certifiée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) pour son système de qualité. Son produit répond aux exigences et aux spécifications européennes du secteur de l'aéronautique et spatial. La structure de l'organisation reste simple. Elle est constituée d'un chef de direction et de trois vice-présidents : finances, recherche & développement et qualité du produit. Il y a un chef de projet, un chef de service à la clientèle, un dessinateur et deux chefs de projet rattachés aux ventes internationales. Les opérations sont assurées par une vingtaine d'opérateurs de machine de moulage par injection, assistés des techniciens et des ingénieurs.

Le transfert des compétences en milieu de travail est donc soumis à une dynamique de croissance et d'incertitude. La crise économique de 2008 a eu pour conséquence une réduction drastique du personnel de production, passant d'une trentaine d'employés hautement qualifiés à seulement deux opérateurs de machine. Depuis, le marché s'est stabilisé et l'entreprise s'est rétablie. La direction considère toutefois qu'elle n'a pas droit à l'erreur, puisque l'instabilité économique est encore palpable au sein de l'entreprise et pourrait éventuellement aboutir à de nouvelles coupures de postes. *Cyborg et fils* se sont donc engagés dans une démarche rigoureuse de recrutement et de sélection du personnel fondée sur l'appartenance à l'organisation, le climat de travail et la haute qualification. L'entreprise favorise le maintien à l'emploi des employés qui contribuent significativement au développement de l'entreprise ou des employés qui ont soutenu l'entreprise lors de la crise économique de 2008. Le transfert des compétences repose essentiellement sur la standardisation et sur l'appropriation par les ingénieurs des savoir-faire issus de l'activité.

L'étude de cas

L'étude de cas concerne les opérateurs de production qui travaillent sur des machines à injection très sophistiquées. Il n'y a pas de chaîne de production. Les pièces à produire sont uniques. La tâche de moulage par injection est donc assurée par des « *exécutants* » qualifiés. L'embauche du personnel de plancher se fait sur la base de la formation scolaire et diplômante. On utilise également une description de tâches à partir de laquelle des critères de sélection sont déterminés. Les compétences à mobiliser par les employés, pour la réalisation de pièces métalliques complexes, se précisent autour de trois principaux critères : la rigueur, la dextérité et le sens de l'observation. Lors de l'exécution du travail, les opérateurs sont étroitement encadrés par des techniciens, des ingénieurs industriels, des ingénieurs métallurgistes et un dessinateur. Les employés qui n'ont pas de qualification sont aussi sensibilisés à effectuer le travail selon les trois critères identifiés plus haut.

Les attentes sont également élevées pour que d'autres compétences soient mobilisées par les employés de production :

« Le personnel exécutant doit s'intégrer à l'équipe. Il doit avoir des compétences humaines, en communication et des compétences « soft », comme la motivation, l'autonomie, la responsabilité. On s'attend aussi à des traits de personnalité d'équipe ». (Ingénieur)

Un transfert plutôt scientifique...

Pour la direction, le transfert des compétences en milieu de travail est sous la responsabilité des ingénieurs. Ces derniers s'avèrent indispensables au processus de transfert et à l'identification des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) à mobiliser. Ils se sont vus confier par la direction un mandat particulier, soit celui d'assurer le maintien des compétences de la main-d'œuvre de production au sein de l'entreprise dans un contexte économique incertain. Avec ce mandat, la direction souhaite un partage des compétences des employés dont les tâches sont spécialisées :

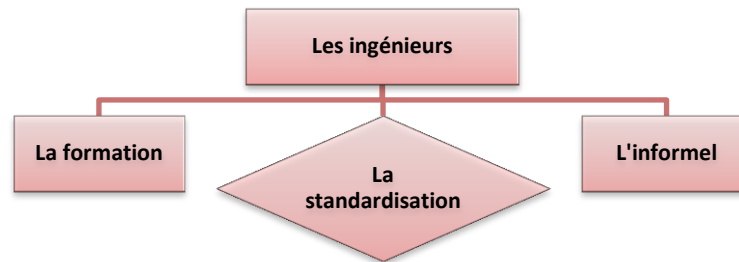
« Les compétences de nos opérateurs sont en « silo ». Lorsqu'on fabrique des moules, un seul employé sait comment faire. Il est le seul à maîtriser sa machine en fonction du type de produit qui est unique ». (Directeur)

L'équipe d'opérateurs de machine à moulage par injection est constituée de novices, de seniors et d'experts. Les ingénieurs sont eux-mêmes touchés par une problématique de transfert des compétences. Ils ont chacun leur spécialité et leurs compétences spécifiques:

« Tous nos employés, opérateurs comme ingénieurs, sont remplaçables sur la base de leurs qualifications. Mais à quel prix ? Et quels délais ? C'est pour cette raison que nous intervenons pour que les compétences de tout notre personnel restent dans l'entreprise, quoi qu'il advienne ». (Ingénieur)

Lorsqu'un ingénieur contribue au transfert des compétences, il fait généralement appel à

ses pairs, au spécialiste de la qualité et aux opérateurs de machine. Ses interventions en matière de transfert reposent essentiellement sur la standardisation du travail et sur des interventions formatives et informelles ponctuelles. On peut représenter ce transfert par la figure suivante :



Pourquoi standardiser ?

La direction tient à tout prix à normaliser l'ensemble du processus de production en usine, spécifiquement les tâches de moulage par injection qui constituent d'ailleurs l'essentiel de la production en usine :

« Notre idée est de standardiser tous les procédés de production pour réduire les écarts, les erreurs... Pour nous, la longévité de l'entreprise dépend de la standardisation même si nous produisons des pièces uniques. Tout ce qui touche le transfert des compétences provient des ingénieurs. Nous fonctionnons comme ça ici ».
(Ingénieur)

Les ingénieurs insistent sur deux points : l'importance des instructions opérationnelles qui accompagnent chaque bon de commande et le contrôle des opérations. Pour chacune des commandes à réaliser, l'opérateur doit toujours identifier son travail par une signature sur le bon de commande. De cette façon il est possible de retracer qui est l'auteur d'une séquence d'activités spécifiques. Le superviseur doit ensuite vérifier la qualité du travail de l'opérateur et contresigner le bon de production :

« C'est ici que nous pouvons parler de transfert. L'employé et le superviseur confirment que les tâches exécutées correspondent à ce que nous avons transféré au plancher par la standardisation du

procédé. Tout débute à partir de l'ingénieur, ses directives et son contrôle sur le plancher ». (Direction)

Les ingénieurs mentionnent que cette approche du transfert des compétences (techniques) vers les opérateurs est une sorte de décentralisation verticale « *du haut vers le bas* » visant à libérer l'ingénieur.

Qu'en est-il de la formation ?

Les contenus de formation concernent essentiellement les savoir-faire techniques : « *On n'a pas de formation sur les soft skills, pas de plan de formation pour la motivation des employés* ». Pour ce qui concerne les savoir-faire, la direction s'en remet à des référentiels de formation, dans l'esprit d'une formalisation (et du transfert scientifique). Le référentiel de formation décrit, toujours aux yeux des ingénieurs, tout ce qui doit être transféré à l'opérateur de machine à moulage par injection. Ce sont les ingénieurs qui construisent les référentiels de formation :

« C'est nous qui développons les référentiels. On veut s'assurer que ce que nous transmettons du haut vers le bas soit de qualité ».
(Ingénieur)

Les décisions prises en matière de formation et de compétences ne relèvent pas uniquement de la direction des entreprises. C'est du moins ce que nous suggèrent les résultats obtenus auprès de 400 répondants. Parmi eux, 35,7 % considèrent que la direction a un rôle à jouer dans l'identification des compétences qui feront l'objet d'une reconnaissance, tandis que près du quart des répondants affirment que ce sont les formateurs qui doivent prendre ce genre de décisions et 14,6 % croient que c'est au superviseur immédiat d'assumer cette responsabilité.

L'ingénieur intervient également en tant que formateur interne. La formation s'exerce en deux moments précis : sur une base annuelle pour tout ce qui touche les innovations technologiques et sur une base ponctuelle lorsqu'il y a des projets compliqués. La direction mentionne d'ailleurs qu'il existe dans l'usine des stratégies d'encadrement en lien avec l'informel :

« L'employé y a droit. Il peut opérer sa machine sur la base de ses réflexes, de son intuition, son pif... sans consignes, pourvu qu'il converge ses efforts vers les consignes. Mais dans tous les cas, on voit à ce que ce qui se réalise techniquement sur une base nouvelle soit consigné, du moins pour qu'on puisse le décrire ». (Directeur)

Lorsque que la direction est informée qu'il y a un écart entre ce qui est prescrit par l'ingénieur et ce que l'opérateur réalise, elle intervient avec insistance : *« Tout doit être standardisé, c'est ça pour nous le transfert des compétences ».*

La standardisation des processus de production est une valeur, mais aussi une pratique partagée au sein de plusieurs milieux de travail. C'est du moins ce que nous montrent les résultats obtenus à partir de l'enquête statistique. À ce titre, parmi les entreprises répondantes, près de 84 % d'entre elles considèrent la standardisation des processus de travail comme une valeur importante dans l'atteinte de la performance. Toutefois, un tiers seulement déclarent avoir une structure formelle de transfert des compétences.

L'exemple de l'intuition :

« L'intuition, c'est difficile à standardiser. Les normes de qualité de l'entreprise nous l'imposent. On laisse des fois de l'autonomie aux opérateurs, pour qu'ils fonctionnent par intuition. Le côté artistique de l'opérateur est admis. Ça pourrait déboucher sur de l'innovation, donc la direction admet le « soft », seulement pour les savoir-faire techniques. On tient quand même à décrire les méthodes, même s'il y a de l'intuition ». (Ingénieur)

Nous observons aussi l'existence dans l'établissement de petits groupes informels, autant au niveau des ingénieurs que des opérateurs de machine. Ces petits groupes émergent lorsqu'il y a un débordement de la demande en production. Ils s'activent dans une logique de transfert d'information et de savoir-faire en situation d'urgence. La direction mentionne également le rôle de l'équipe de travail en tant que facteur de transfert des compétences. Pour que l'équipe soit considérée comme un vecteur de transfert, elle doit rassembler des employés ayant des compétences différentes :

« Le transfert dans l'équipe doit être pluridisciplinaire. C'est le total des expertises réunies qui compte, en considérant le mouvement des compétences du haut vers le bas. Notre dynamique est fondée sur le travail d'équipe ». (Directeur)

L'encadrement des opérateurs demeure essentiel. La présence des ingénieurs sur le plancher est assurée en tout temps, durant toutes les opérations de production. On mentionne enfin le recours à des rencontres de discussion qui permettent à l'ingénieur de renforcer le transfert des compétences, toujours du haut vers le bas.

Les technologies

L'entreprise possède une importante base de données en rapport avec le transfert des compétences et la qualité du produit. Ce sont les exigences réglementaires (ISO) qui ont amené l'entreprise à se doter d'une telle base de données. Cette banque de données informatisée contient des manuels de qualité, des formulaires de vérification des processus, des photos et des directives opérationnelles. En ce qui concerne les machines de moulage par injection, le système informatique comporte quatre composantes principales: des documents textes dédiés aux procédures (étapes opérationnelles), une application servant à la formation en ligne, des capsules vidéo décrivant les tâches ainsi qu'une application décrivant visuellement (avec photos) les tâches complexes. L'entreprise possède aussi un Intranet avec un forum alimenté par les ingénieurs, pour la diffusion des connaissances.

Les dispositifs technologiques peuvent être des outils permettant de faciliter le transfert des compétences. À ce sujet, 71,5 % (286/400) des répondants au sondage affirment que leur entreprise utilise des outils informatiques ou des nouvelles technologies de communication pour transférer les compétences. Toutefois, 23,2 % de ces répondants affirment que de manière générale le transfert des compétences au sein de leur entreprise se fait davantage sans utilisation de la technologie.

Les facteurs organisationnels favorables au transfert des compétences et les obstacles

L'entreprise s'assure de retenir les employés compétents en offrant des salaires élevés et concurrentiels par rapport au reste du secteur. Cette stratégie permet, jusqu'à maintenant, de favoriser la mobilisation des employés de production. Les salaires sont relativement élevés, ce qui aurait pour conséquent une plus forte appartenance à l'organisation.

Par ailleurs, le manque de temps est considéré comme un important obstacle au transfert des compétences :

« On manque souvent de temps pour structurer les projets et tout décrire dans les détails. Tous nos employés aiment apprendre, mais on n'a pas le temps d'aller en profondeur. On s'en remet à des documents écrits plutôt que des explications et des discussions ».
(Ingénieur)

Malgré le fort encrage technique et l'importance de la formalisation des processus de production, la direction de l'entreprise admet tout de même que la dynamique humaine est fondamentale pour assurer le transfert des compétences. Les échanges entre les départements (bureau des méthodes et opérations) sont essentiels. Pour que les échanges d'informations et de compétences soient efficaces, il doit y avoir au sein de l'entreprise une confiance entre les ingénieurs et les «exécutants» :

« On évite les tensions par la communication. Il n'y a pas de jeux de pouvoir ici chez les plus compétents. On empêche les jeux de pouvoir. On intervient vite. On décloisonne les problèmes. Par exemple, on permet à tous de discuter, de donner leurs points de vue, le vice-président vient souvent discuter sur le plancher et l'ingénieur profite toujours de ses visites sur le plancher pour transmettre des informations ». (Direction)

Enfin, il n'y a pas d'évaluation formelle des effets du transfert des compétences. La seule évaluation est annuelle. Elle se fait informellement par l'ingénieur et en trois points : le degré de compétence des employés, les statistiques de production et celles spécifiques à la qualité du produit.

Nom de l'entreprise : Métallika

Secteur d'activité : Équipementier

Emplacement géographique : Région de Québec

Taille : 25 employés

Main-d'œuvre : non-syndiquée, spécialisée par métier

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : plutôt informelle et par jumelage

Facteurs facilitateurs : esprit d'équipe et style de gestion

Obstacles et contraintes : les technologies de l'information et de la communication

Aspects novateurs

L'idée que le transfert des compétences n'est pas qu'une question unidirectionnelle : de l'expert vers le novice. Au contraire, le transfert des compétences en milieu de travail peut se réaliser entre personnes différentes, du novice vers l'expert par exemple, ou simplement entre employés qui discutent ou qui argumentent entre eux sur la manière de faire et sur les compétences à mobiliser, voir même à développer.

Leçons à retenir

L'importance de l'informel en milieu de travail. Le transfert des compétences en milieu de travail repose surtout sur des dimensions humaines et organisationnelles et non uniquement sur la base d'outils tels que des supports technologiques ou des référentiels pouvant servir au transfert des compétences. Parmi les principales dimensions favorables au transfert des compétences, on renvoie notamment au style de gestion du superviseur, au climat de travail et l'organisation du travail en équipe.

Métallika

Michel Lejeune

« Le transfert, c'est pouvoir expliquer ce que l'on fait ». (Employé)

L'entreprise

L'entreprise se spécialise dans le développement de machinerie de transformation du bois en produit fini. Il s'agit d'une entreprise familiale qui existe depuis deux générations. Au tout début de son existence, l'entreprise était qualifiée de « boutique d'usinage » puisqu'elle s'affichait dans le village en tant qu'artisan d'usinage. Elle s'est graduellement fait connaître dans la région pour devenir ensuite une « shop d'usinage », caractérisée par une structure organisationnelle simple, avec une main-d'œuvre de métier plus ou moins qualifiée, mais spécialisée. Plus tard, l'entreprise est devenue un « atelier d'usinage » du fait de son importance régionale accrue et de son expertise en matière de développement de machinerie pour la transformation du bois en produit fini et pour son service d'usinage spécialisé.

Présentement, l'expansion de son propre marché dans le secteur équipementier et sa spécialité font en sorte que l'on désigne cette entreprise comme étant une « équipementière », c'est-à-dire un concepteur fabricant d'équipements de base et sur mesure servant à la construction et à l'assemblage de plancher de bois franc. L'entreprise fonctionne donc en partenariat avec d'autres entreprises spécialisées. Son marché s'étend du Canada jusqu'aux États-Unis. En gros, elle offre le service de conception en usine, propose des modèles de machinerie, procède à l'aménagement de la nouvelle usine, fabrique son équipement, réalise l'installation des équipements et fournit la formation requise pour le démarrage de l'usine.

L'entreprise est une PME qui emploie plus de 25 employés à temps plein. On y retrouve des électromécaniciens, des machinistes, des soudeurs, des peintres et des manœuvres. L'organisation comprend deux principaux départements, à savoir : le département de

machinerie qui se consacre à la conception et au montage d'équipement spécialisé et le département d'usinage.

L'étude de cas

La direction est devant un problème de transfert de compétences pouvant mettre en péril la production. Il s'agissait d'une importante pénurie de main-d'œuvre qualifiée. On donne comme exemple la situation où l'usine avait récemment qu'un seul employé qualifié pour une machine d'usinage spécialisée. Le risque de perdre cet employé expert²⁸ a forcé la direction à mettre en œuvre une démarche de transfert des compétences en milieu de travail : « *On avait dans l'usine des compétences clés qu'on risquait de perdre* » (Directeur).

L'entreprise a tout d'abord revu ses pratiques de recrutement et de sélection du personnel, à partir de critères permettant d'établir une meilleure correspondance entre les besoins de l'entreprise et les compétences de l'employé :

« Avant, on ne vérifiait pas les compétences d'un employé. On regardait la qualification professionnelle, son diplôme, et ça ne fonctionnait pas toujours. On a compris que la sélection de notre personnel doit être plus rigoureux et on doit voir pour du long terme. Lorsqu'on a compris que le tempérament de l'employé est important, ça a changé notre approche pour la gestion du personnel ».
(Directeur)

Un employé compétent : de quoi parle-t-on ?

La compétence telle que définie par la direction en regard à la problématique de transfert des compétences renvoie autant à des éléments techniques fondamentaux qu'à des caractéristiques comportementales ou attitudeles propres à chaque employé. On met l'accent sur deux grandes compétences que sont la polyvalence et l'ouverture :

²⁸ Cet employé était courtisé par des chasseurs de têtes pour d'autres entreprises de la région.

« Pour nous, un employé compétent est celui qui peut exercer différentes tâches avec succès, il passe aux autres son savoir, il est ouvert là-dessus, il communique ce qui se passe dans l'action, lorsqu'il réalise une pièce, il n'attend pas, il nous donne une rétroaction immédiate, comme un « livre ouvert », il est franc et communique les problèmes avec clarté ». (Directeur)

On peut distinguer deux groupes de comportements caractérisant le personnel de production de l'usine : il y a ceux qui ont une attitude positive au travail, ils ont confiance en leurs capacités et il y a ceux qui sont plus méfiants face aux changements, ils sont plus hésitants à transmettre leurs compétences et à travailler en collaboration, ce groupe de travailleurs ont une crainte constante que les changements apportés peuvent être nuisibles à une meilleure performance. Le sens du travail et la confiance en ses capacités pour réaliser ses tâches semblent être des éléments fondamentaux à retenir dans le processus de transfert. D'un autre côté, les projets réalisés en usine exigent une façon particulière d'exercer le métier. L'employé doit mobiliser des compétences spécifiques :

« Ça prend un tempérament spécial pour travailler dans l'usine. On a besoin d'employés qui ont confiance, de la rigueur, mais qui ne cachent pas leurs erreurs, au contraire qui nous informent de l'évolution du travail, qui valident avec nous et qui font confiance. Ce type d'employé est plutôt rare et ça prend des années de transfert afin d'arriver à ce niveau ». (Superviseur A)

Les employés doivent prendre des décisions puisque les projets sont peu documentés. Il existe d'importantes marges de manœuvre, ce que les employés désignent comme étant des « secrets d'étape d'usinage ». Certaines étapes d'usinage requièrent des décisions, des connaissances, du jugement et des échanges d'expertise entre collègues de travail afin d'assurer la qualité de la production :

« Lorsqu'il y a une zone d'incertitude, on cherche à fonctionner par consensus, par la discussion, une zone décisionnelle de confort. Parfois, cette zone d'incertitude n'existe pas. L'employé se fait confiance ». (Directeur)

Au sein de cette entreprise, un opérateur sera considéré comme « maître » de son métier après une période d'intégration et de pratique d'au moins deux à trois ans au sein de cette entreprise, et ce, même lorsqu'un employé a une qualification professionnelle reconnue. Il y a même un cas dans l'entreprise où l'employé à dix ans d'ancienneté alors qu'il est encore suivi par un sénior. Il s'agit d'un poste clé, dont les tâches sont très complexes, avec des compétences qui sont mobilisées dans des situations inusitées et fortuites.

Les modalités de transfert établies

L'approche adoptée par la direction en matière de transfert des compétences n'est pas fondée sur des stratégies de formalisation. Les technologies de l'information et de la communication tout comme les référentiels de toute sorte ne sont que de peu d'importance. La direction précise que le transfert des compétences et des connaissances en milieu de travail doit reposer essentiellement sur l'informel, sur des stratégies d'équipe et sur les rapports sociaux, au niveau de l'usine.

À ce titre, les résultats du sondage montrent que, de manière générale, le transfert des compétences pour être efficace doit être organisé avant tout au niveau individuel (dans 44 % des cas) ou au niveau de l'équipe, de l'unité ou d'un département, dans 34 % des cas.

Par ailleurs, seulement 40,7 % des répondants décrivent que lorsque les compétences à transférer sont plutôt formelles (ou techniques), le transfert se fait au niveau individuel, laissant la place à des échanges de savoir-faire, d'expertise et de savoir-être à d'autres niveaux tels que l'équipe de travail ou l'unité de production.

L'entreprise a déjà implanté dans son usine un logiciel de planification des ressources de l'entreprise (ERP) dans le but de centraliser l'ensemble des fonctions dans une base de données unique. Avec ce logiciel intégré, on souhaitait suivre l'évolution des projets en usine et contrôler les temps de présence au moyen d'un système de poinçon électronique (ex. utilisation de cartes magnétiques). Ce logiciel est apparu trop lourd, trop exigeant en matière d'entrée de données et de documentation des opérations et remplissait uniquement une fonction de compilation des entrées et des sorties, ne répondant pas aux besoins de l'entreprise qui s'est donc retournée plutôt vers des modalités de transfert des

compétences plus informelles, moins contraignantes aux yeux de la direction. L'élément important selon la direction est l'esprit d'équipe et de collaboration du personnel :

« Toute notre gestion des opérations s'est retournée vers l'informel, car on est plus efficace. On s'est tourné vers la question de la dynamique de groupe, l'intérêt dans le travail, la responsabilisation des employés au sujet de la circulation des connaissances dans l'usine ». (Directeur)

L'entreprise mise donc sur son personnel afin d'assurer le transfert des compétences en milieu de travail.

On relève à cet égard trois approches de transfert des compétences. La pratique la plus courante s'applique à l'intégration du novice à son milieu de travail. Il s'agit du jumelage avec un expert volontaire²⁹.



On procède par gradation du niveau de difficulté des tâches que le novice devra maîtriser : les techniques de base sont transmises par l'expert, partant de ce qui est plus facile aux cas plus complexes. L'expert explique et montre la compétence au novice. Par la suite, le novice est invité à prendre en charge la machine avec la supervision de l'expert. Enfin, lorsque le novice acquiert une confiance dans l'exécution de sa nouvelle tâche, on le laisse ensuite, et graduellement, opérer seul sa machine avec la possibilité de consulter l'expert, au besoin. Il prend généralement 6 à 8 mois d'entraînement à la tâche afin qu'un novice puisse atteindre un niveau de compétence raisonnable ou acceptable pour la direction. Ce sont surtout des compétences techniques dont il est question ici, considérant l'importance de l'intuition et des connaissances (*« le transfert, c'est pouvoir expliquer ce que l'on fait »*). Le travail en usine requiert beaucoup d'anticipation, car les

²⁹ Dans certaines situations, le novice est laissé à lui-même. Il apprend par essai et erreur, mais sous l'œil attentif du superviseur.

pièces sont uniques, donc beaucoup de risque d'erreur. D'où l'importance de démontrer une attitude de confiance et une assurance dans l'exercice du métier.

Il se pourrait que les entreprises qui ont recours à des pratiques de transfert de type expert-novice (248 cas/400) telles que le jumelage et le compagnonnage soient plus à l'affût de l'importance de planifier à long terme la perte potentielle des savoirs critiques au sein de leur entreprise. C'est du moins ce que suggèrent les résultats : parmi ces entreprises, les deux tiers (67,6 %) indiquent planifier à long terme le transfert des compétences entre les experts et les novices.

La situation de transfert est parfois inversée, plaçant l'expert dans la position réflexive sur ses façons de faire. Ce serait le novice qui lui apprend de nouvelles approches, de nouvelles techniques ou manières de faire issues de l'expérience : « *Pourquoi vous faites ça comme ça ici ?* ». Il y a silence et l'expert admet la nouvelle façon de faire proposée par le novice. Parfois il s'agit de « *commentaires naïfs* » transmis par le novice, mais qui permet à l'expert d'améliorer sa technique.



Enfin, on mentionne également la situation où l'expert et le novice échangent entre eux en vue de se transmettre mutuellement des compétences. Cette situation survient surtout dans le cadre d'un tout nouveau projet jamais réalisé auparavant et qui met à contribution toute l'expertise disponible.



Le fait pour l'expert (ou le novice) de transférer ses compétences à l'autre est considéré par la direction comme étant une source de valorisation autant pour celui qui lègue (l'expert ou le novice) son savoir que pour celui qui apprend de l'autre. L'entreprise n'a pas idée si cette forme de transfert est porteuse d'amélioration réciproque, mais elle fait confiance au dispositif en place :

« On ne sait pas s'il y a transfert des compétences lorsque le sénior discute avec l'apprenti, mais on fait confiance. On pense que le sénior apprend lui aussi lorsqu'il transfère ses connaissances. Ça le force à se structurer, à s'organiser et à faire le point sur ce qu'il sait ».
(Direction)

En plus du jumelage, mentionnons que l'entreprise a parfois recours des experts externes pour la formation de leur personnel. Ce service est requis en regard d'une certification officielle. À titre d'exemple, l'employeur peut envoyer un employé suivre, à l'extérieur de l'entreprise, une formation sanctionnée par une institution reconnue par l'État.

La question du roulement de tâches

L'entreprise se spécialise dans l'usinage de très grandes pièces, la plupart uniques. Or, le roulement de tâches traditionnel s'avère ici utopique. Par contre, l'entreprise exerce une autre forme de rotation plus adaptée, fondée sur la machine plutôt que sur la tâche. On essaie de placer les experts aux bons postes, tout en cherchant la polyvalence et l'autonomie au sein de l'équipe de travail. Le défi consiste à trouver un équilibre entre les besoins individuels et ceux de l'équipe. La problématique du roulement de tâches se centre alors sur la diversité des compétences qui se transmettent entre les membres de l'équipe, selon leur volonté. La direction se trouve toutefois devant trois cas de figure : l'employé très compétent (expert), mais non intéressé à transmettre, l'employé très intéressé, mais incompetent (non expert) et l'employé incompetent et désintéressé. Le travail d'équipe tend à favoriser l'échange d'expertise et à répondre aux défis de production.

Le style de gestion comme facteur de succès

Le climat de travail est perçu présentement comme très bon. Le gestionnaire mentionne qu'ils n'ont jamais été sollicités pour la syndicalisation. Tout se règle par consultation, discussion, échange d'informations, dans une approche fondée sur la concertation. Ce climat positif est un fait nouveau. Un climat de tension existait auparavant dans l'usine du fait qu'il y prédominait un style de gestion excessivement autoritaire et très néfaste

pour la qualité du produit. La coordination des opérations était entre les mains d'un superviseur perçu par les employés comme un « dictateur ». La direction est intervenue afin d'améliorer le climat de travail, considérant que la qualité du produit et l'efficacité du travail en dépendaient. Un nouveau superviseur a été embauché. Son approche de gestion est tout à fait différente, reposant en fait sur des principes de supervision plus adaptés à la situation, une supervision plus proche des besoins spécifiques à l'accompagnement de chacun des employés dans l'exercice de ses fonctions. Le nouveau superviseur est en poste depuis deux mois et la direction est convaincue que son approche a une incidence sur le transfert des compétences en milieu de travail :

« Le style de gestion est important pour le transfert des connaissances dans notre usine. Je vous donne un exemple. Sous l'ancien régime, nous avions un soudeur expert, mais complètement fermé vis-à-vis ses collègues et par rapport à nous. Il possédait des connaissances et des trucs de soudure qu'il a commencé à transmettre au moment où le nouveau superviseur a fait ses preuves d'ouverture et de bienveillance. Notre expert soudeur a commencé tranquillement à nous montrer des gabarits de soudures personnels, des secrets de soudure, etc. On les transmet présentement dans toute l'usine ».
(Directeur)

Le nouveau style de supervision aurait également induit dans l'usine une nouvelle forme de partage, renforcée par l'esprit d'équipe. La direction croit que le tout nouveau superviseur en est responsable. D'ailleurs, son mandat à l'origine était d'améliorer le climat de travail dans le but de favoriser le transfert des compétences en milieu de travail. Son rôle se précise autour des trois éléments suivants : améliorer le sentiment d'appartenance à l'organisation, favoriser le style de gestion de l'encadrement démocratique (voire participatif) et apporter plus de flexibilité au personnel d'usine. Le superviseur est considéré comme un coordonnateur puisqu'il n'a pas de qualification professionnelle de métier. Il ne connaît ni la machinerie, ni l'usinage.

Il est plutôt reconnu pour ses habiletés humaines et organisationnelles, son écoute et sa capacité d'exercer un style de gestion consultatif. Il a pour fonction de dénouer les

conflits et les problèmes entre la gestion et le personnel. Il a été choisi pour sa crédibilité et son savoir-être.

Le rôle du superviseur concorde aussi avec les résultats obtenus auprès des répondants : parmi les entreprises (n=200) qui ont identifié une personne qui a un rôle d'intermédiaire dans le processus de transfert des compétences, 40 % d'entre elles ont indiqué que le superviseur, le chef de service, le contremaître, le chef d'équipe, le responsable de secteur ou le directeur de département jouait un rôle important dans le processus de transfert.

L'approche gagnant-gagnant

Une culture de concertation s'est établie au sein de l'entreprise, dans la perspective du transfert des compétences en milieu de travail :

« On tient à ce que les employés soient à l'aise et qu'ils s'engagent dans l'amélioration continue et le développement de l'entreprise. On ne les pousse pas. On cherche plutôt l'engagement naturel, leur implication... » (Superviseur)

L'approche « gagnant-gagnant » consiste à contourner les jeux de pouvoir de manière à ce que les connaissances circulent dans l'usine. C'est dans cette optique que la polyvalence du personnel permet d'atteindre un niveau d'équité au sein de l'équipe en matière de charge de travail :

« La polyvalence nous permet d'obtenir plus de performance et de sécurité, alors que nous offrons à ceux qui l'adoptent plus de flexibilité, plus de compromis dans l'aménagement du temps de travail..., par exemple nous pouvons maintenant remplacer les employés en vacances plus facilement et on pense que cela a un lien avec le transfert des connaissances. Nos employés l'ont adopté ».
(Superviseur)

La mutuelle de formation

Un autre élément qui aurait selon la direction un effet sur le transfert des compétences en milieu de travail est la présence d'une mutuelle de formation. La direction entrevoit participer à un projet de mutuelle de formation, notamment pour ce qui concerne la

formation de formateur interne à l'entreprise. Ce projet a pour but de réduire les coûts de formation et d'encourager le personnel d'usine. La direction considère la mutuelle de formation comme étant une stratégie pouvant favoriser le transfert des compétences en milieu de travail en donnant la possibilité à l'entreprise d'instaurer une nouvelle structure de formation interne à l'entreprise, considérant l'implication du personnel dans la formation en milieu de travail. Cette stratégie anticipée par la direction s'inscrit également dans une démarche de qualité, que l'on souhaite implanter au sein de l'usine, épousant les principes de l'approche Kaizen/Lean pour améliorer l'organisation du travail. Cette approche qualité serait liée au transfert des compétences en milieu de travail. Toutefois, on s'entend pour dire que les savoirs et savoir-faire issus de ces dispositifs complètent de fait d'autres formes de compétences issues du milieu :

« On a deux formes de transfert. Il y a d'abord le transfert direct lorsque par exemple on implante un système de qualité et, un transfert propre au milieu, à l'usine c'est-à-dire qui dépasse l'activité ou ce que pourrait nous apporter par exemple une mutuelle de formation ou une formation externe ». (Directeur)

Ce serait de fait l'équipe qui crée une dynamique de transfert des compétences en milieu de travail sans égard à la provenance des connaissances : *« On pense aussi qu'il y a dans l'usine une dynamique d'échange entre les métiers, entre les départements et sur une base volontaire, sans qu'on le provoque »*. L'élément fondamental au transfert des compétences en milieu de travail serait l'ouverture de la direction autant que celle des employés d'usine qui détiennent le savoir-faire.

Nom de l'entreprise : Coléoptère

Secteur d'activité : manufacturier, fabrication de véhicules moteurs

Emplacement géographique : région éloignée

Taille : environ 350 employés

Main-d'œuvre : de métier, milieu non syndiqué.

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : un système mûrement réfléchi et sophistiqué : un comité de transfert des compétences, un plan de développement des compétences, un dispositif de rotation de tâches sophistiqué, l'évaluation des compétences, un soutien technologique et la reconnaissance des employés. Un système intégré de transfert des compétences.

Facteurs facilitateurs : La détermination des gestionnaires et l'identité au métier.

Obstacles et contraintes : résistance des travailleurs d'expérience et la nature informelle et non transférable de certaines compétences.

Aspects novateurs : un comité dédié essentiellement au transfert de compétences en milieu de travail et constitué d'employés détenant des expertises diversifiées. Un système de rotation de tâches sophistiqué et favorisant le transfert des compétences formelles et informelles par la polyvalence. Un système d'évaluation des compétences (par degré de maîtrise du métier) permettant de former le personnel tout en identifiant dans l'usine des agents de transfert.

Leçons à retenir : l'implication et la ténacité des gestionnaires, la qualité et l'implication du personnel de métier. La question du transfert des compétences apparaît comme un moyen de pallier l'insuffisance de dispositifs de formation traditionnelle externe à l'entreprise.

Principales modalités de transfert des compétences : le dispositif de rotation de tâches et le comité de transfert.

Coléoptère

Michel Lejeune

« Avoir une bonne main en soudure c'est un art, avec 60 % d'expérience pratique et 40 % de théorie. Je peux savoir quand c'est moi qui ai fait le point de soudure n'importe où sur le plancher, d'un seul coup d'œil. Transmettre ça, c'est aussi un art, avec 100% d'expérience... » (Soudeur)

L'entreprise

L'entreprise se spécialise dans la production de véhicules moteurs. Elle emploie 350 employés de métiers spécialisés et des manœuvres sans qualification professionnelle. L'établissement comprend sept départements : fabrication, soudure, peinture, presses, réception, emballage et expédition. La direction vient tout juste d'implanter dans l'usine la méthode du « juste à temps ». Ce changement répond à un besoin pour l'entreprise d'éliminer les gaspillages et les activités inutiles. On souhaite également améliorer l'organisation du travail et la production. Le produit change constamment. Le processus d'automatisation doit s'adapter par d'importantes mises à niveau technologiques. Les employés doivent aussi mobiliser de nouvelles compétences, notamment dans le domaine de l'informatique et de l'organisation du travail.

L'entreprise est actuellement touchée par un important déficit d'expertise. Plusieurs employés d'expérience³⁰ ont pris leur retraite, sans que l'entreprise ait assuré la pérennité des compétences en milieu de travail. Cette perte d'expertise touche surtout le département de soudure. Celui-ci est caractérisé par une fluctuation des projets, passant couramment d'une baisse abrupte de sa production à une demande excessive, parfois compensée par la sous-traitance. Le maintien en poste des soudeurs d'expérience s'avère alors précarisé. Ceux-ci ont tendance à demander un transfert de département, voir même à quitter l'entreprise. Pour mettre alors un frein à la précarité que vivent les experts

³⁰ Ayant dans certains cas plus de 30 ans, voire même 40 ans d'expérience dans l'entreprise.

soudeurs, la direction s'est engagée dans une démarche d'ingénierie de la formation, incluant un important dispositif de transfert des compétences en milieu de travail.

La mise en place d'un dispositif de transfert des compétences remplit un vide laissé par des pratiques de formation défailtantes. Des contenus de formation trop éloignés de la réalité du travail mettaient en cause des firmes privées et spécialisées en formation. De plus, l'entreprise était caractérisée par une importante fluctuation de la demande du produit, ponctuée des mises à pied temporaires. Cette précarité contribuait au désengagement des employés experts, surtout ceux qui étaient au seuil de la retraite. La question du transfert des compétences en milieu de travail s'est donc imposée pour du long terme :

« On a mis en place un système d'amélioration et de valorisation du métier, une stratégie officielle des GRH. On mobilise nos experts avant qu'ils partent, pas après ! On a de nouveaux produits qui s'en viennent et on aura besoin d'eux. On perd nos meilleurs, sans qu'ils transmettent aux nouveaux. On a donc mis en place quelque chose de solide, pour du long terme » (Gestionnaire)

La stratégie de transfert des compétences en milieu de travail repose sur les six éléments suivants :

- I. un comité de transfert des compétences ;
- II. un plan de développement des compétences ;
- III. un dispositif de rotation de tâches sophistiqué ;
- IV. l'évaluation des compétences ;
- V. un soutien technologique ;
- VI. la reconnaissance des employés.

Les résultats obtenus dans le cadre du sondage montrent que près de 30 % des répondants indiquent avoir une structure formelle de transfert des compétences. Par ailleurs, aucun lien statistique significatif entre la taille et la présence d'une structure formelle n'a pu être montré. Parmi les éléments à inclure dans une stratégie de transfert, les résultats appuient les observations de *Coléoptère* à savoir que l'organisation du travail (ex. par la rotation des tâches) et l'usage de dispositifs technologiques sont considérés dans 77,2 % et 67,4 % des cas, comme des pratiques liées au transfert des compétences dans les entreprises ayant une structure formelle de transfert.

1. Comité de transfert des compétences

Le comité de transfert des compétences est une initiative patronale. Son rôle est d'établir un lien entre les employés (soudeurs) et la direction, sur des questions de compétence et de reconnaissance en milieu de travail. Le comité de transfert réunit un conseiller en gestion des ressources humaines, un superviseur des opérations, deux novices, deux employés de métier compétents (capables d'exercer correctement) et un employé ancien expert (qui se démarque nettement). Les employés de métier sont choisis selon leur crédibilité du point de vue des pairs. La direction entend engendrer par ce comité une « masse critique » en matière de compétence et de transfert :

« On veut arranger les secteurs entre eux, pour une sorte de chaîne de cadence, en faisant en sorte que les employés aient une vue d'ensemble de l'établissement, plus loin que le poste de travail. On pense que le comité de transfert va nous aider dans cette direction, puisqu'il pourra faire la jonction entre les différents secteurs pour ce qui concerne les compétences des employés » (Directeur)

C'est à partir de ce comité que tout projet de développement des compétences des employés prend forme dans l'usine. Le département de soudure fut considéré par le comité comme étant une priorité puisque ses employés sont plutôt favorables à ce comité de transfert et à son rôle.

2. Le développement des compétences

La qualification d'entrée dans le métier de soudure est le diplôme d'étude professionnelle (DEP)³¹, avec un stage de cinq semaines. Ce stage peut déboucher sur un contrat d'alternance octroyé sur la base de l'appartenance à l'organisation. L'intégration du novice se fera par jumelage avec un expert. L'entreprise a mis sur pied une école de soudure. On y traite la question de l'analyse des besoins individuels de formation, parfois appuyée par un formateur externe (un consultant) lorsque le contenu de la formation

³¹ En lien avec Emploi-Québec.

s'avère complexe. Le comité a développé un questionnaire d'analyse de besoin de formation, validé par un consultant. Le formateur interne maintient toutefois sa pleine autonomie pour ce qui concerne le développement des contenus de formation. Il pourra se détacher de la formation formelle en vue de transférer des compétences hors contenu et jugées essentielles. Le formateur interne à l'entreprise est formé et certifié par un formateur de formateur. On lui octroie une prime modique, misant plutôt sur l'implication des formateurs. La formation se fait par module. On décrit le dispositif de formation comme étant une manière de formaliser les savoir-faire pour en prendre charge et pour les transmettre objectivement, par une démarche rigoureuse et appropriée à la situation réelle du travail. Les compétences recherchées chez le formateur sont sa polyvalence, sa créativité, sa capacité à communiquer et son attitude.

3. La rotation de tâches

La rotation de tâches est considérée par la direction comme étant l'un des plus importants dispositifs dédiés au transfert des compétences. La direction recourt à la rotation de tâches pour quatre raisons :

- I. développer la polyvalence du personnel dans la logique du transfert des compétences ;
- II. favoriser l'« esprit de corps » à l'échelle de l'usine (entre les départements) pour que chaque employé contribue aux intérêts de la collectivité ;
- III. diminuer les problèmes santé et sécurité du travail ;
- IV. veiller à ce que l'équité règne en milieu de travail quant à la charge de travail et la répartition des responsabilités.

Pour ce que concerne la polyvalence :

« En changeant de postes, tu peux voir les trucs d'autres employés et tu peux par la suite améliorer ta technique. On veut briser la routine aussi, par des degrés de difficulté des tâches à combler » (Soudeur)

La rotation des tâches s'exerce au niveau du département, mais s'étend parfois à des transferts d'employés entre différents départements. On souhaite renforcer la cohésion de l'équipe, au-delà du poste de travail et du département. Par ailleurs, l'automatisation du

travail, tout comme le travail routinier, engendre un risque pour la santé et sécurité des opérateurs et soudeurs. On croit que le roulement de tâches permet d'atténuer les maladies professionnelles causées par les mouvements répétitifs et les postures contraignantes. Selon la direction, des données statistiques montrent une diminution des fréquences d'accident de travail en lien avec la rotation de tâches. Enfin, la rotation de tâches aurait permis à la direction de résoudre un problème d'injustice décrié par le personnel :

« Les employés compétents étaient toujours dans les postes recherchés, d'où le mécontentement. La rotation entre les postes de travail et les secteurs fait que chaque employé apprend tous les secteurs. On veut que les employés arrêtent de s'approprier les postes importants. Avant, on mettait les employés les moins compétents dans des postes plates. De cette manière, on arrivait à cacher ces employés dans ces postes. Cela a causé des injustices, ce qui serait à l'origine des rotations de tâches, avec aussi l'idée du transfert sur la base de la polyvalence » (Directeur)

Il est à noter que le dispositif de rotation de tâches n'aurait pas plu aux superviseurs, puisque son application apparaît contre-productive. Toutefois, les gestionnaires ont réussi à convaincre les superviseurs du bien-fondé de ce dispositif en regard du transfert des compétences : *« Ça nous a pris près d'une année pour que la rotation des tâches soit acceptée par les superviseurs et par les employés du département de soudure. »*

4. L'évaluation des compétences

Un autre important dispositif rattaché au transfert des compétences en milieu de travail est l'évaluation des compétences. Les membres du comité de transfert des compétences ont développé un système d'évaluation fondé sur la maîtrise par objectifs et la complexité du métier. Il s'agit de tests pratiques que l'on applique en situation réelle ou reconstituée (à l'école de soudure par exemple). Chaque test est construit par un sous comité d'experts de terrain et selon trois étapes :

1. La définition du métier (le soudeur idéal) à partir de référentiels transversaux aux postes de travail et aux départements ;

2. l'identification de ce qui doit être fait en formation pour qu'un soudeur novice devienne un soudeur compétent (idéal) ;
3. la construction de tests théoriques et pratiques.

Le but de cette démarche est d'identifier qui parmi les soudeurs de l'usine se retrouvent parmi les 20 meilleurs. On veut créer un « pool » d'experts soudeurs qui pourront transmettre leur savoir-faire aux novices.

L'évaluation comporte quatre niveaux de certification :

1. Niveau 1 (l'entrée dans le métier) : deux années d'apprentissage afin de se rendre au niveau 2, l'enjeu étant le maintien de son poste de soudeur.
2. Niveau 2 (de spécialité) pour des tâches spécifiques et complexes. Selon la qualité du transfert des apprentissages et l'expérience acquise en poste spécialisé, le soudeur pourra proposer sa candidature pour le troisième niveau.
3. Niveau 3 (polyvalence et expérience) s'adresse au soudeur qui aura démontré sa capacité à réaliser toutes les tâches au sein du département.
4. Niveau 4 (expérience et transfert) certifie que le soudeur est un expert reconnu et capable de transmettre son métier.

L'entreprise est donc passée d'une évaluation théorique (par une firme externe), à une évaluation des résultats. On s'assure toutefois que la personne qui exécute une tâche (évaluation du résultat) comprend ce qu'elle fait la connaissance. On recourt alors à l'observation du résultat, *complétée* par des questions déclaratives. La formation par module facilite l'évaluation puisqu'elle permet d'évaluer la maîtrise d'une tâche par étapes, respectant le processus en entier. Sur 250 employés évalués, dont notamment 30 en soudure, 10 (tous des soudeurs d'expérience) ont abandonné la certification d'entrée officielle dans le métier. L'entreprise a toutefois maintenu ces employés en poste, étant donné leur engagement envers l'entreprise.

Le dispositif est nouveau. Il tend toutefois à se généraliser :

« L'évaluation pour nous c'est du transfert. Tout est écrit. La formation par module nous permet de réduire la marge de manœuvre en évaluation et de voir clair lorsqu'on évalue. On amène l'employé à une coche de plus, à partir de ses besoins personnels, ça valorise la qualité de la job, mais ce n'est pas facile » (Superviseur)

La force de ce système repose en fait sur l'implication des gestionnaires. On comprend alors que le transfert des compétences en milieu de travail se fait indirectement, à partir de tests qui auront formalisé le savoir-faire de l'expert. Chaque instrument de mesure formalise ce que l'entreprise, ici représentée par le comité de transfert, souhaite transmettre.

5. Les technologies de l'information et de la communication

Le transfert des compétences en milieu de travail est facilité par un guide de soudure informatisé, avec des illustrations détaillées en situation réelle. Ce guide fut construit par les membres du comité de transfert, avec l'aide d'un consultant externe (un spécialiste de contenu). Le guide de soudure informe sur le procédé, la sécurité, l'habillement sécuritaire et l'ajustement de la machine. Il dresse aussi l'inventaire des défauts de soudure, avec des explications. La direction veut implanter ce type de technologie dans tous les secteurs de production automatisés. Pour le département de soudure, l'implantation de ce guide s'est avérée facile et sans trop de résistance. On attribue la réussite à la communication et au style de gestion du changement technologique priorisant l'implantation graduelle du dispositif :

« On a mobilisé des employés rassembleurs, on a fait un projet pilote afin de démontrer son efficacité. Ce qui fait la différence c'est la cohésion du département autour de l'idée que ce guide nous permet de centraliser des compétences. S'il n'y a pas de cohésion au niveau du département, il y a de la résistance. On est donc très axés sur le contenu positif du projet » (Directeur)

Pour ce qui concerne l'appropriation des automates et des systèmes informatiques au sein du département de la soudure :

« Les technologies sont à notre service, pas le contraire. Ce sont les opérateurs qui disent à la technologie quoi faire et comment le faire. « Je » programme la machine. Si je ne dicte pas le bon programme, l'ordinateur fait ce que je lui demande. On pense souvent que c'est le contraire, mais pour le vrai, le programme est juste une science. Lorsqu'on fait la programmation d'un job, il faut avoir une vision en 3D. Je me représente la procédure de conception de la pièce en

« système. J'anticipe. Il nous faut donc une expertise sinon on n'y arrive pas » (Soudeur)

6. La reconnaissance des employés et ses activités collatérales de transfert

Enfin, le transfert des compétences en milieu de travail serait associé à la reconnaissance des employés. Le climat de travail positif et l'appartenance à l'organisation sont renforcés par de « *petits gestes pleins de sens* » : remise de cadeaux et billets de loterie retraite. Il s'agit en fait d'une collecte de fonds suivi d'un tirage : la moitié des gains va au retraité l'autre moitié au gagnant. La direction organise également des activités sociales extérieures au travail : des tournois de balle molle, des tournois de billard, avec des prix. On organise également des sorties en cabane à sucre et des randonnées. Ce genre d'activité aurait, selon la direction, un effet indirect sur le transfert des compétences à cause du climat de travail et de l'esprit d'équipe qu'il suscite.

Quelques remarques sur les limites du transfert des compétences

L'exemple du département de peinture nous montre que la stratégie de transfert des compétences adoptée par la direction aurait ses limites. Le métier de peintre en production industrielle aurait ses particularités :

« Nous avons trop de non-dits en peinture, des trucs difficiles à enseigner par module, car les processus sont trop longs et compliqués. Ça nous prend un coach, de l'observation, des essais et des erreurs, de la discussion et beaucoup de pratique » (Peintre)

Les employés affectés au département de peinture, notamment ceux qui ont beaucoup d'ancienneté, n'adhèrent pas aux principes du transfert des compétences (ex. : rotation de tâches) et s'en remettent essentiellement à l'ancienneté. Leurs compétences seraient par ailleurs complexes, stratégiques et astucieuses :

« La direction ne sait pas ce que c'est peindre une pièce. Par exemple, je m'asperge d'eau en cachette et j'en mets partout dans l'atelier pour éviter que la poussière tombe sur la peinture lorsque je fais la finition. C'est à cause de la statique. Je le fais en cachette parce que les employés ne vont pas me prendre au sérieux. Le p'ti boss non plus... Je suis spécialiste de la peinture finition de moto et

d'auto. Cette expérience, je le sais est utile ici dans l'usine, mais on ne le sait pas, les plus vieux ne m'aiment pas tellement à cause de cela » (Peintre)

À ce titre, une majorité des répondants au sondage indiquent que les compétences à transférer sont complexes (dans 57,0 % des cas), informelles (dans 77,5 % des cas) et structurées (dans 82,7% des cas).

Les travailleurs d'expérience n'acceptent pas que d'autres employés, ni la direction viennent leur dire comment faire et encore moins les évaluer. Il y a une très grande résistance des peintres, raison pour laquelle le projet de transfert des compétences n'a pas encore été implanté dans le département de peinture :

« La peinture c'est trop compliqué pour penser à mettre ça dans des documents ou des technologies. Même par module de formation on n'y arriverait pas. En peinture, les plus vieux ne veulent rien savoir et ils n'ont pas mis leurs compétences à niveau pour les nouveaux produits qui s'en viennent. L'entreprise est dans la mer... » (Peintre)

À considérer :

« S'il n'y a pas d'équipe, il y a résistance au changement. Pour la communication : le message doit être positif. Ceux qui craignent l'évaluation, finissent par embarquer avec le temps, à cause de la volonté de la haute direction, la communication et l'écoute. On arrive à casser les craintes, mais pas dans tous les départements » (Direction)

La gestion des ressources humaines est intervenue dans le département de soudure il y a quelques mois afin de changer la mentalité négative. Cette intervention avait pour objectif de favoriser l'implantation du dispositif de transfert des compétences :

« On croit que le succès de toutes nos interventions de transfert des compétences dépend du climat de travail et du respect des travailleurs d'expérience. On veut maintenir l'image de l'entreprise à l'interne et assurer l'image de l'entreprise aux yeux des plus vieux une fois à la retraite » (Direction)

Enfin, l'évaluation du programme de transfert des compétences en milieu de travail se fait par le biais des superviseurs, au sein du comité de transfert :

« On fait un « post-mortem » afin d'identifier des améliorations, à tous les points de vue. Les superviseurs sont en temps réel et sont plus en mesure que nous d'évaluer les résultats, c'est-à-dire les nouvelles compétences des employés ». Or, suite à la mise en œuvre des différents dispositifs de transfert des compétences : « On a coupé 90 % des rejets. On a maintenant une mentalité qui valorise la qualité, tout comme la collaboration. Ce sont maintenant les employés qui nous alimentent au niveau de la qualité. Mais si tu n'y crois pas comme intervenant en GRH, ne le fais pas... »

Nom de l'entreprise : Biscotto

Secteur d'activité : transformation alimentaire

Emplacement géographique : en région de Québec

Taille : environ 100 employés

Main-d'œuvre : peu qualifiée, spécialisée par métier

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : l'obsession du formel, soutenue par des technologies de l'information et de la communication de pointe, dans la perspective affirmée de la gestion des savoirs.

Facteurs facilitateurs : l'accompagnement dans l'utilisation des technologies et l'implication du personnel (gestionnaires, superviseurs et employés). L'audit ISO aurait induit chez le personnel une culture d'ordonnancement et d'archivage de la documentation opérationnelle.

Obstacles et contraintes : le manque de temps, la question des brevets de fabrication, la nature complexe et non formalisable de certains savoir-faire d'expérience.

Aspects novateurs : un référentiel (avec moteur de recherche) permettant de repérer l'expert dans l'usine, veille stratégique des meilleures pratiques de transfert dans l'industrie de la transformation alimentaire.

Leçons à retenir : le transfert des compétences est l'objet d'un double discours dans l'entreprise, celui des gestionnaires pour qui le transfert est une question technologique et celui des employés pour qui le transfert des compétences renvoie plutôt à l'informel. Le transfert des compétences apparaît alors comme un processus qui intègre le formel et de l'informel.

Biscotto

Michel Lejeune

« Notre entreprise est présentement devant un gros problème de mouvement du personnel. Nos meilleurs employés prennent leur retraite. On perd notre mémoire organisationnelle ... C'est pour ça qu'on veut tout formaliser avec nos systèmes informatiques ».
(Gestionnaire)

L'entreprise

L'entreprise se spécialise dans la confection de biscuits et de confiseries. La production mobilise une centaine d'employés qui exercent dans huit départements : production, sécurité, salubrité, qualité, amélioration de la performance, entreposage, distribution et technologie de l'information. L'étude de cas se centre sur le département de production, dans lequel on retrouve une main-d'œuvre principalement immigrante. Cette main-d'œuvre est répartie en trois groupes d'âge : les employés ayant moins de 25 ans, les employés âgés de 40 et 50 ans et les travailleurs d'expérience qui ont plus de 50 ans. Il y a trois quarts de travail. Le quart de soir est occupé majoritairement par de jeunes employés, les quarts de jour et de nuit par des employés âgés de plus de 40 ans. Environ 40 % des employés d'usine ont un diplôme professionnel de niveau collégial. Les autres employés sont des manœuvres faiblement qualifiées.

L'une des caractéristiques des employés de production qui sont âgés de plus de 40 ans est leur tendance à quitter l'entreprise. Le sentiment d'appartenance à l'organisation serait fragilisé par des conditions de travail exigeantes : production en flux continu, automatisation du procédé, standardisation, cadence très élevée, travail routinier, formalisation du comportement et contrôle accrue des performances. Les employés experts se retrouvent parmi ceux qui ont le plus d'ancienneté. La question des départs à la retraite a donc entraîné la direction dans une démarche réfléchie et rigoureuse de transfert des compétences. Les technologies de l'information et de la communication constituent pour la direction la pièce maîtresse du transfert des compétences en milieu de travail.

Mise en contexte

Ce n'est que depuis quelques mois que l'entreprise possède un département dédié à la gestion des ressources humaines. Auparavant, la gestion des ressources humaines était laissée à elle-même, sans responsable, sans planification ni programme ou plan de relève. Pour le recrutement de son personnel, l'entreprise recourait par exemple à une agence de placement. La formation en milieu de travail était dispensée par des firmes et des formateurs externes à l'entreprise. Cette situation était toutefois très lourde à supporter financièrement. Aucune stratégie n'existait dans l'entreprise en matière de transfert des compétences en milieu de travail, alors que les employés d'expérience prenaient graduellement leur retraite. La direction a donc créé un poste en gestion des ressources humaines. Un changement s'imposait devant l'urgence de la situation :

« On était devant le fait accompli. Il fallait nous positionner pas mal vite. Les compétences de notre personnel partaient. Nos meilleurs employés quittent encore maintenant l'entreprise ou pensent le faire »
(Gestionnaire)

La direction priorisait (et priorise encore aujourd'hui) les technologiques de l'information et de la communication dans la logique de l'acquisition et de la diffusion des savoir-faire des employés :

« La haute direction veut consolider notre mémoire organisationnelle dans l'usine, la régénérer avec des technologies informatiques, dans l'esprit du knowledge management ». (GRH)

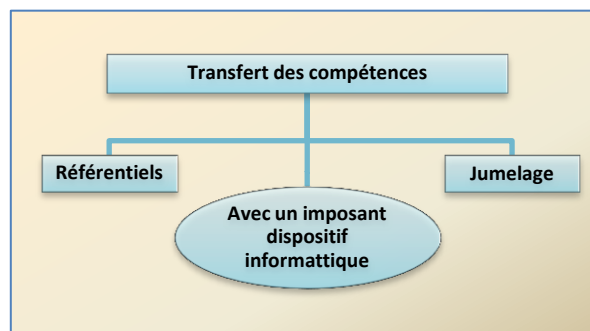
Le fait par ailleurs que l'entreprise ait déjà obtenu la certification ISO-9002 aurait induit chez le personnel-cadre une culture de la conformité du produit et de l'ordonnancement de la documentation. L'entreprise s'est toutefois retirée du système de certification ISO, à cause de sa lourdeur administrative : *« On travaillait pour le système plutôt que ce soit le système qui travaille pour nous... c'est pour ça qu'on a laissé tombé ISO »*. L'absence d'audit ISO aurait eu pour conséquence une diminution graduelle et significative de la qualité du produit, au point où la direction du rétablir une stratégie de contrôle formel de

la qualité, sans certification officielle. Par convention et règles d'archivage, la direction sut enseigner au personnel de l'entreprise l'ordonnancement rigoureux des lieux physiques et virtuels de l'usine. La direction voulait que le personnel puisse se retrouver plus facilement dans une abondante documentation opérationnelle, ce qui avait été délaissé progressivement suite au retrait des audits ISO :

« Nous sommes depuis dans l'obligation de tout documenter ce que nous faisons comme travail. C'est une obligation, à cause de la qualité du produit. Notre système de « knowledge management » vient de cette certification ISO. C'est pour nous une sorte de transfert puisque nous pouvons retrouver l'information plus facilement, mais avec un support technologique ». (GRH)

Cette dynamique de changement organisationnel et technologique constitue dans cette usine la toile de fond du transfert des compétences. Le transfert des compétences en milieu de travail repose en fait sur trois modalités : les fondements technologiques issus de la gestion des savoirs (knowledge management), une démarche subsidiaire de gestion des compétences, recourant notamment au jumelage et aux référentiels de compétences (et de bonnes pratiques) comme modalités de transfert des compétences en milieu de travail.

Modèle du transfert adopté par l'entreprise



Tel qu'illustré par les résultats obtenus dans le cadre du sondage, le modèle de transfert basé sur deux pôles (référentiels et jumelage) est également partagé par d'autres entreprises au sein de notre étude. À ce titre, 30,3 % des répondants ont indiqué avoir recours à la fois aux relations de type expert-novice (telles que le compagnonnage et le jumelage) et à un guide de références des compétences comme modalités de transfert des compétences au sein de leur milieu de travail.

Un transfert des compétences sous le poids des TIC

Un progiciel de gestion intégrée (PGI) constitue la pièce maîtresse du transfert des compétences en milieu de travail. Ce progiciel intègre dans une base de données unique les principales fonctions de l'organisation : production, ressources humaines, logistique, comptabilité, etc. Cette technologie fut implantée dans l'usine pour deux raisons : pour contrer l'insuffisance des feuilles de calcul Excel (Office) qui étaient utilisées pour l'archivage des documents et pour éliminer l'enchevêtrement de la documentation opérationnelle. Le PGI a permis aux gestionnaires d'uniformiser la documentation de l'usine, de la consigner dans une base de données et de la diffuser à l'échelle de l'entreprise :

« L'information est maintenant accessible à tous. Elle peut circuler partout dans l'usine, dans un format cohérent. C'est ça pour nous, le transfert des compétences ! C'est pour qu'on se comprenne dans nos documents ». (Gestionnaire production)

L'entreprise prévoit ajouter au PGI un système informatique entièrement dédié au transfert des compétences en milieu de travail. Le système aura les trois composantes suivantes : un serveur informatique, un portail Web (Intranet, Open source) et un référentiel de bonnes pratiques. Cette trilogie apparaît pour les gestionnaires comme étant porteuse de rigueur et de motivation pour le personnel :

« On pense que ça va impliquer les employés, surtout les experts qui vont nous aider à alimenter le système, en même temps que le système nous donnera plus de fiabilité puisque ce sont des « experts de plancher » qui nous donneront leurs bonnes pratiques » (Gestionnaire production)

Par ailleurs, l'accès à un Intranet permettant de regrouper un référentiel de bonnes pratiques pour les employés ne semble pas être un choix de premier plan pour favoriser le transfert des compétences. À ce titre 34 % des répondants de l'échantillon indiquent être en désaccord ou totalement en désaccord avec le fait que l'accès à l'Intranet au sein de leur entreprise commune favorisait le transfert des compétences.

Pour ce qui concerne les opérations en usine, on utilise un système d'analyse de l'activité à base de multimédia : images fixes, vidéos et narrations. Ce système permet d'approfondir la situation dans laquelle exerce par exemple l'opérateur d'automate. Le dispositif est présentement en développement. Il fera l'objet d'une formation chez les superviseurs qui auront à assumer l'encadrement des opérateurs d'automates. Un autre dispositif en construction est le référentiel d'experts de l'usine. Ce référentiel est une base de données sur les compétences des employés, avec moteur de recherche par nom propre et mot-clé. Il permet de repérer dans l'entreprise en entier l'employé qui possède une expertise particulière, et qui pourra éventuellement intervenir en situation d'urgence. On pense également à la mise en place d'instruments de dépannage comme le « *check list* » et le « *trouble shooting* » (ou diagnostic de pannes).

Une diffusion technologique laborieuse

L'ensemble du dispositif de transfert des compétences repose sur les épaules de trois principaux acteurs :

- I. un gestionnaire des ressources humaines qui a en charge le dispositif de transfert des compétences ;
- II. les superviseurs qui ont la responsabilité d'alimenter les référentiels (technologiques et papier) et
- III. les formateurs internes (pour le jumelage) qui sont choisis pour leurs compétences sociales : capable de transmettre, d'expliquer et de performer.

Le PGI et ses dispositifs afférents n'auraient pas eu l'effet attendu : « *on n'a pas beaucoup d'abonnés actifs* ». Le système informatique aurait aussi connu des ratés techniques. On met en cause l'absence d'encadrement des utilisateurs. L'établissement comptait sur trois experts formateurs qui étaient libérés à plein temps pour la formation par jumelage. Constatant l'instabilité du dispositif, les formateurs et les employés se sont démobilisés :

« Les employés sont tannés de la situation où ils n'ont pas de zone de confort, c'est-à-dire du temps pour se transférer des connaissances et pour apprendre. Les employés ont tendance à quitter le département et les formateurs ne veulent plus former pour rien ». (GRH)

Par conséquent, le responsable de la gestion des ressources humaines entrevoit l'adaptation de travailleurs d'expérience contenus de formation à la formation en ligne. La direction entend également implanter un système de primes à la formation afin d'encourager l'implication du personnel dans le transfert des compétences.

Les modalités non technologiques actives et anticipées

Pour le développement des apprentis par jumelage, l'entreprise s'inspire du modèle « *Training Within Industry* » (T.W.I). Ce modèle découpe l'apprentissage en différents gestes que l'apprenti doit apprendre par alternance : observation, pratique, explications de l'expert, entraînement à la tâche et démonstration de sa compréhension de la tâche. Le jumelage par alternance est considéré par la direction comme une importante modalité de transfert des compétences en milieu de travail. Elles sont soutenues par des référentiels de compétences importés d'autres entreprises, puis validés par le milieu. Le jumelage touche trois catégories de personnel : les opérateurs d'automate, les chefs d'équipe (en coaching) et les superviseurs. Le jumelage concerne surtout les postes complexes :

« Pour le jumelage, c'est plus instinctif, sans trop savoir pourquoi, on a des techniques très complexes. On a des postes clés et si la personne part ça va mal ! On essaie donc de mettre en place du jumelage pour transmettre ce genre de compétences » (GRH)

On mentionne également trois importants projets que l'on rattache au transfert des compétences :

- I. le bilan de compétences techniques pour les opérateurs d'automates ;
- II. la gestion des talents et l'évaluation des compétences ;
- III. Il est question aussi de séances de « co-développement », un genre de cercle de qualité biannuel.

Le point de vue des employés

Contrairement aux propos des gestionnaires pour qui le transfert des compétences passe essentiellement par les technologies, les employés s'en remettent plutôt à l'informel :

« Il y a des employés qui prennent des notes personnelles où, c'est dans la tête des opérateurs. On sait que les patrons souhaitent décrire ce que nous faisons, mais dans notre réalité du plancher, ce que vous appelez le transfert de compétences est le verbal à verbal, des fois entre différents postes ou entre des shifts. On n'a pas de traces écrites non plus sur de grosses pannes qui arrivent par exemple tous les deux ans » (Opératrice)

Dans certains secteurs de l'usine où le jumelage n'est pas appliqué, la formation des novices apparaît défailante³². Pour compenser, les novices et les experts se consultent entre eux, comme ils peuvent aussi consulter les superviseurs. Un transfert peut également s'exercer informellement, durant les pauses. Il pourrait s'agir également de remplacement. Les rotations de tâches sont par contre considérées par les employés comme étant plus ou moins favorables au transfert des compétences :

« En général, les rotations de tâches ont pour but de couper la routine, c'est moins pour le transfert des compétences. Autrement dit, on ne devient pas expert parce qu'on a des roulements de tâches » (Opérateur)

Le transfert des compétences aurait toutefois un lien particulier avec les mécaniciens :

« Le mécano nous montre comment faire pour réparer la machine. C'est comme une sorte de partenariat entre les mécanos et les opérateurs de machine ».

³² Environ 45 minutes de formation de base pour un nouvel opérateur d'automate.

Les superviseurs suggèrent alors à l'opérateur d'être présent et d'observer lorsqu'il y a une panne. Mentionnons par ailleurs la question de l'expérience :

« Un expert, c'est celui qui connaît sa machine. Il prend le temps d'analyser le problème. Il utilise son jugement technique et il connaît parfaitement sa machine qui vient avec des bris, c'est normal. On prend des chances et on apprend par essai et erreur » (GRH)

Ainsi, certains opérateurs ont un statut particulier dans l'usine. Ils sont parfois affectés à des tâches spécifiques, du fait qu'ils ont une dextérité particulière, notamment pour l'ajustement des machines :

« Avec le temps, il y a des employés qui changent de poste et de département, ce qui fait qu'ils ont de la polyvalence et des compétences. On aime bien garder dans notre département ceux-là ! » (Opérateur)

Les contraintes à la production

Le transfert des compétences était considéré au tout début du projet comme une « *pensée magique*³³ ». L'implantation de tout le dispositif de transfert est prévue pour une période de cinq ans. Les gestionnaires souhaitent impliquer davantage le personnel afin de rattraper un important retard, mais les réactions des employés sont plutôt mitigées : « *Les employés en général ne veulent pas utiliser les nouvelles technologies, par habitude* ».

Les superviseurs tiennent par ailleurs à ce que la production ne soit pas perturbée par des activités de transfert. Pensons par exemple à un expert libéré de sa machine en vue de participer à un exercice de transfert : « *On tient à ce que la production soit maintenue. C'est nos meilleurs qu'on veut nous enlever* ».

³³ Propos du gestionnaire en ressources humaines.

Il y a aussi des périodes durant l'année où la demande pour le produit augmente. Cette situation interpelle davantage les employés d'expérience (les plus de 40 ans d'âge). Durant ces périodes, les superviseurs laissent plus de marge de manœuvre aux employés, plus de flexibilité avec moins de discipline :

« Le montage d'une machine pouvait prendre cinq minutes, alors qu'ils (les superviseurs) nous laissent maintenant de 10 à 15 minutes pour le montage. On peut évacuer la pression. Ce qui aide à notre apprentissage est la mentalité ouverte de l'employeur, ils acceptent l'erreur. Il existe quand même sur le plancher un climat de fierté et de collaboration des employés, surtout les plus de 25 ans d'ancienneté qui ont une fierté d'appartenance... c'est plus facile de transférer quand le climat de travail est moins tendu » (Opératrice)

Certains superviseurs considèrent par contre le transfert des compétences comme étant peu porteur : *« On n'aime pas libérer nos experts des opérations, même lorsque ce sont nos formateurs ».*

Les contraintes liées au type de compétence

Certaines compétences sont ciblées en tant que complément aux savoir-faire techniques que doivent mobiliser les employés : l'anticipation, le sens de l'organisation, la gestion du temps, l'autonomie et le jugement en sont des exemples. Ce sont des compétences auxquels les gestionnaires réfèrent pour choisir les formateurs internes. Les savoir-faire de nature intuitive seraient par ailleurs peu fréquents chez les opérateurs, sauf chez les employés de la maintenance des machines :

« Le savoir-faire intuitif est peu valorisé dans notre milieu, parce que nos tâches sont routinières, avec peu d'enjeux pour la prise de décision et l'incertitude, mais ça existe quand même beaucoup en maintenance, des trucs complexes ou intuitifs » (GRH)

Les gestionnaires croient que la vidéo permet de capturer cette forme de savoir-faire complexe en décrivant le processus par arbres de décision, avec photos et vidéo. La pertinence des formations externes serait mise en cause par ce type d'expertise issue de l'activité :

« On est obligé de former à l'interne, les formations qui viennent de l'extérieur sont trop éloignées de nos besoins spécifiques. On a un « jargon » opérationnel trop spécifique, trop compliqué, qu'on n'enseigne pas sauf entre nous » (Gestionnaire KM)

L'écart entre les contenus de formation externe et les contenus de formation interne renvoie aux secrets de production que la direction ne souhaite pas diffuser au moyen par exemple d'un contenu de formation.

Aspects novateurs

Les gestionnaires de direction exercent une veille des pratiques de transfert des compétences à l'échelle du secteur industriel :

« On se creuse la tête afin de trouver de nouvelles techniques de transfert, on visite d'autres usines afin d'innover par exemple dans le cyber apprentissage, avec narrateur, avec interaction et évaluation des compétences, en mode collectif ou individuel ». (GRH)

Il s'agirait d'une pratique émergente dans certains secteurs industriels caractérisés par une main-d'œuvre vieillissante.

Leçons à retenir

Le transfert des compétences en milieu de travail est abordé ici à travers la lunette de la gestion des savoirs, priorisant les technologies de l'information et de la communication comme modalités de transfert. Le système informatique qui est en développement aurait déjà induit de nouvelles compétences chez les employés, notamment en ce qui concerne l'utilisation (et l'usage) des technologies informatiques. Les modalités de transfert des compétences sont essentiellement d'ordre technologique (ex. : ERP, vidéo, etc.), mais pourrait concerner l'organisation du travail comme la rotation de tâches, tout comme des modalités de formation traditionnelles comme le jumelage (reposant sur des référentiels de compétences). On renvoie également à des innovations comme la gestion des talents, l'évaluation des compétences et le cercle de qualité ou le « co-développement ».

Les retombées du transfert des compétences restent toutefois difficiles à évaluer.

L'entreprise se questionne d'ailleurs sur la valeur du retour sur l'investissement en regard du transfert des compétences en lien avec les technologies de l'information et de la communication.

La pérennité du dispositif technologique dépendrait par ailleurs d'un directeur de l'assurance qualité qui est devenu une sorte de « gardien de la connaissance et des technologies », dédié au transfert des compétences en milieu de travail. Il s'agit de la personne à qui revient la responsabilité d'identifier, de valider et d'incorporer les compétences dans les systèmes informatiques : un agent de transfert irremplaçable sur lequel repose tout le dispositif technologique de transfert des compétences !

Le secteur de la transformation agro-alimentaire : cinq cas d'entreprises de la production fromagère

Information préliminaire³⁴

Le secteur de la production fromagère au Québec est très diversifié. On y retrouve des micro-entreprises de production artisanale de moins de 15 employés, des PME, des coopératives et quelques géants agroalimentaires qui occupent le marché de l'alimentation de grande surface. Chaque entreprise a ses propres caractéristiques organisationnelles et ses secrets de fabrication³⁵. La diversité du produit (fromage fin, cheddar, grain, thermisé, non pasteurisé, etc.), la taille de l'entreprise, son emplacement géographique et les nouvelles technologies sont autant de facteurs à considérer dans l'étude du transfert des compétences en milieu de travail.

D'emblée, mentionnons que le secteur de la production fromagère est soutenu sur le plan scientifique par d'importantes instances de régulation :

- I. Santé Canada et le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) sont à la base d'un imposant cadre réglementaire en matière d'expertise, de pratiques sanitaires et d'environnement pour tout le secteur de la production fromagère.
- II. Le Conseil des industriels laitiers du Québec (CILQ) est une instance représentative des entreprises laitières privées qui contribue au développement économique, social et professionnel de l'industrie laitière. En lien avec le MAPAQ, le CILQ abrite le Centre d'expertise fromagère du Québec qui offre aux petites fromageries

³⁴ Cette partie découle d'entrevues réalisées auprès d'acteurs scientifiques œuvrant dans des instances gouvernementales et privées dans le domaine du transfert scientifique des connaissances et de la qualification professionnelle, dans le secteur de la transformation alimentaire.

³⁵ Il existe au Québec une centaine d'entreprises qui produisent autour de 600 fromages particuliers, un marché en plein essor.

québécoises des services-conseils en lien avec les instances gouvernementales et universitaires.

- III. Le transfert des innovations scientifiques (et universitaires) vers le milieu professionnel ou entre différentes entreprises de transformation laitière est assuré par Novalait, qui est une corporation à but non lucratif. Novalait fonctionne à partir d'un prélèvement sectoriel de fonds pour la recherche et l'innovation.
- IV. L'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) est un centre de formation professionnelle de niveau collégial, spécialisé dans l'agroalimentaire. Il s'agit d'une institution publique et régionale qui relève du MAPAQ.
- V. L'Association des fromagers artisans du Québec vise à défendre les intérêts des fromagers artisans.
- VI. Le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en transformation alimentaire a pour mission de promouvoir au sein de l'industrie de la transformation alimentaire, la formation et la gestion des ressources humaines.

Ces institutions sont considérées par le milieu de la production fromagère comme des vecteurs importants de transfert des connaissances scientifiques et des compétences vers le milieu professionnel. Les savoir-faire du maître fromager sont rattrapés par les connaissances scientifiques et les innovations technologiques. Cette situation diffère toutefois selon la taille de l'entreprise et le type de production fromagère.

Dans les PME, le transfert des connaissances scientifiques concerne les stratégies d'analyse de la matière première (le lait) et l'introduction d'ingrédients correcteurs. Les techniques d'analyse du lait sont trop coûteuses pour les petites entreprises artisanales. Le transfert des connaissances se centre plutôt sur le procédé de production, dans le but de se rapprocher du produit souhaité. Dans l'un ou l'autre des cas, le transfert des connaissances scientifiques permet de renforcer les compétences du maître fromager. L'appropriation par le maître fromager de connaissances scientifiques lui permet

d'expliquer son procédé de fabrication de fromages qui auparavant était plus intuitif, moins automatisé³⁶.

L'automatisation du procédé de fabrication fromagère est un phénomène qui est décrié par les artisans maîtres fromagers. L'automatisation accrue du procédé de fabrication du fromage porterait atteinte au métier. L'expertise du maître fromager traditionnel repose en fait sur la maîtrise du terroir : les composantes du sol, les variations saisonnières, la qualité de l'eau, le type d'herbages ou de fourrages, l'écologie microbienne, l'écosystème, les caractéristiques de ses animaux. Chaque milieu est unique³⁷. L'automatisation de la fabrication fromagère irait à l'encontre de cet effet terroir. Certains diront que l'on assiste à une érosion graduelle des savoir-faire artisanaux (ou ancestraux). La présence d'automates dans les usines témoigne en fait de l'écart qui existe entre les savoir-faire d'expérience de l'artisan et les nouveaux savoir-faire techniques³⁸ qui sont portés par les techniciens et les ingénieurs en usine³⁹. Ceci suggère un lien entre l'usage des automates et le transfert des compétences.

La dynamique de l'emploi change aussi selon la taille de l'entreprise et sa région. Les plus imposantes usines de production fromagère sont établies dans un rayon d'environ 200 kilomètres carrés autour de Saint-Hyacinthe. La raison qui explique ce regroupement est le transport de lait. Le lait est contingenté. La gestion des excédents et des prix du lait sont sous la responsabilité de la Fédération des producteurs de lait du Québec, qui est affiliée à l'Union des producteurs agricoles. La région de Saint-Hyacinthe est l'une des plus importantes régions de production laitière au Québec. Les entreprises de production

³⁶ Les technologies touchent maintenant l'ensemble des processus de fabrication du fromage : caillage, égouttage, pressage, salage, affinage, emballage, etc.

³⁷ C'est ce que l'on désigne dans le milieu comme étant l'« effet terroir ».

³⁸ Dans les usines, le terme « maître fromager » a été remplacé par « spécialiste de la technologie fromagère ». Les maîtres fromagers disparaissent graduellement pour faire place aux techniciens et aux ingénieurs qui assurent la maintenance et la réparation des automates.

³⁹ Au Québec, la production industrielle de fromages dans des PME est un phénomène récent. Jusqu'à la fin des années 1980, l'identité fromagère au Québec était plutôt locale. Autrefois, chaque village avait son propre fromager et son propre beurrier. Les années 1990 ont été marquées par le développement dans des usines de fromages dits « urbains ».

fromagère se sont alors rapprochées de Saint-Hyacinthe pour diminuer les coûts de transport du lait. Cette concentration géographique aurait une incidence sur l'offre de formation professionnelle, pour tout le secteur de la production fromagère.

Le marché de l'emploi spécialisé en production fromagère dans les grandes entreprises est présentement saturé. Il n'y a plus d'offre de poste spécialisé en production fromagère. Il n'y a plus d'institution qui assure une qualification. L'offre de formation professionnelle est devenue générale. L'entreprise doit alors perfectionner (ou spécialiser) les compétences générales de la relève par ses propres moyens. Autrement dit, la spécialisation en production fromagère dépend maintenant de l'entreprise d'accueil. L'intégration des novices qualifiés repose généralement sur des périodes d'entraînement à la tâche (qui peuvent durer plusieurs mois), à partir par exemple du jumelage. De rares entreprises ont un centre de formation à l'interne⁴⁰. La formation s'exerce dans un contexte concurrentiel et de crainte de perdre une main-d'œuvre formée et qualifiée.

Pour les petites entreprises régionales, la dynamique d'emploi est différente. La main-d'œuvre est qualifiée sur une base expérientielle et non éducationnelle. La grande difficulté qu'éprouve la petite entreprise régionale (et familiale) est le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée. Contrairement aux grandes entreprises, le travail y est plus intéressant, plus diversifié, plus enrichi, mais moins payant. Par conséquent, la relève qualifiée tourne le dos aux régions. Ainsi, la relève tend à s'enraciner dans la grande entreprise à cause des salaires élevés : « *On aime mieux faire un travail monotone payant, que de s'exiler en région avec un travail plus intéressant, mais moins payant* » (employé de production).

⁴⁰ L'entreprise ne peut se permettre aucune erreur, raison pour laquelle elle adopte une stratégie d'intégration du personnel novice.

La micro-entreprise de production artisanale importe souvent ses compétences d'Europe, pour ensuite en assurer le transfert intergénérationnel, mais inversé : « *Nos jeunes vont apprendre des techniques européennes et ils les importent* ». On recourt également à des conseillers privés afin d'assurer le transfert d'innovations scientifiques. Le conseiller est généralement un technologue universitaire⁴¹. Pour ce qui concerne la main-d'œuvre non qualifiée, les conditions de travail sont précaires. Le travail est spécialisé et monotone. Il n'y a pas de formation formelle spécifique au secteur artisanal.

Nous avons ciblé cinq types d'entreprise de taille et de forme différentes : une très grande entreprise de production fromagère, deux PME de taille différente, choisies pour leurs importances régionales en tant qu'employeurs, une coopérative de production fromagère et une micro-entreprise artisanale, en lien avec les institutions dédiées à la formation et/ou au transfert scientifique. Une imposante réglementation fédérale, territoriale et provinciale régule la salubrité et la qualité du produit⁴². Notre analyse montre que cette réglementation a un effet sur le transfert des compétences en milieu de travail, à partir d'instances dédiées à la formation professionnelle et/ou au transfert de connaissances scientifiques et d'innovations technologiques.

Le milieu de la production fromagère est aussi régulé par deux principales normes de qualité et de sécurité alimentaire :

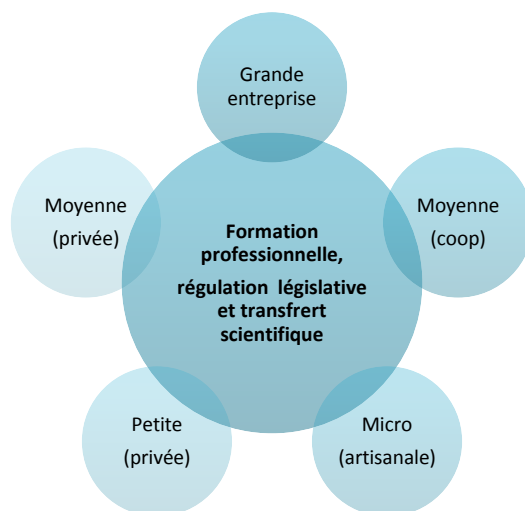
- la norme *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP), qui couvre l'Amérique du Nord pour l'analyse et la maîtrise des dangers sanitaires et des points critiques, et
- la *Food Safety Systems Certification* (FSSC), qui est une norme de sécurité des denrées alimentaires.

La grande entreprise se distingue par ses structures formelles de transfert des compétences. La plupart des chaînes d'alimentation québécoises exigent des producteurs fromagers qu'ils répondent à ces normes de qualité.

⁴¹ Il pourrait s'agir également d'un expert européen mobilisé selon les besoins en transfert scientifique.

⁴² Cette réglementation s'est resserrée d'un cran supplémentaire suite à la crise de la listériose en 2008.

Les cinq formes d'organisation de la production fromagère



Le secteur de la production fromagère est aussi caractérisé par deux systèmes économiques. Un système privé, auquel adhèrent de nombreuses entreprises, pour qui la qualification professionnelle est une question essentiellement de rentabilité économique.

La compétence de la main-d'œuvre apparaît alors comme un facteur de performance et une obligation de résultat. Il y a par ailleurs les coopératives de production fromagère qui se distinguent⁴³ par leur rôle social. La coopérative s'appuie sur des valeurs démocratiques et d'égalité qui pourraient par hypothèse⁴⁴ influencer la représentation que l'on se fait de la compétence en milieu de travail.

Nous aurons vu que les petites usines, tout comme les micro-entreprises artisanales, se démarquent des grandes entreprises du fait qu'elles sont plus autonomes par rapport aux instances de formation professionnelle. Les petites entreprises de production fromagère

⁴³ En principe, car cette distinction est mince et parfois seulement théorique, absente en pratique.

⁴⁴ Cette hypothèse qui différencie la coopérative de production fromagère de l'entreprise privée tiendrait de moins en moins bien la route selon les acteurs du milieu.

recourent parfois à des conseillers privés qui encadrent le transfert des connaissances scientifiques et technologiques. Nous avons vu également que plusieurs d'entre elles vont chercher leurs compétences en Europe, dans la perspective du transfert intergénérationnel. Les jeunes novices importent des connaissances scientifiques que les travailleurs d'expérience vont adopter.

Mentionnons enfin que sur le plan technique, le milieu de la production fromagère réfère souvent au « modèle Mietton », qui est une sorte de cartographie des étapes, des principes et des paramètres-clés de la fabrication fromagère (ex. : reconnaissance génomique bactérienne, découpage, affinage, etc.). Ce modèle apparaît comme un exemple de formalisation servant au transfert scientifique et à la maîtrise du processus de fabrication du fromage. Il s'agit d'un modèle construit de manière inductive (et empirique), plutôt que déductif, partant d'une théorie.

Nom de l'entreprise : Mondiata

Secteur d'activité : Transformation alimentaire

Emplacement géographique : milieu rural de la vallée du Saint-Laurent

Taille : moins de 50 employés

Main-d'œuvre : spécialisée par métier, artisan

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : transfert de compétences dans un contexte d'innovation technologique et de croissance de l'entreprise

Facteurs facilitateurs : accompagnement par une institution publique spécialisée dans le transfert de technologie sur mesure

Obstacles et contraintes : temps et ressources humaines limitées de par la taille de l'entreprise

Aspects novateurs : innovation technologique haussant la productivité, tout en préservant un goût et une texture autrefois obtenus par des procédés traditionnels moins productifs

Leçons à retenir : importance d'une croissance harmonieuse des différentes activités et fonctions dans l'entreprise; adhésion de l'ensemble de la main-d'œuvre aux changements proposés

Principales modalités de transfert des compétences : transfert scientifique et accroissement généralisé du niveau de compétences par la formalisation des processus de production suite à l'innovation

Mondiata

Transfert scientifique, systématisation de processus, et maintien du produit traditionnel dans une PME fromagère. Effets sur les ressources humaines, les procédés et la productivité.

Jean-Luc Bédard

Information préliminaire et constats

La systématisation des processus de production, i.e. les étapes permettant d'explicitier les étapes de la production, est en soi une opération globale nécessitant la participation de tous les départements d'une petite PME. Cela requiert des investissements bien ciblés, des redéfinitions, voire des créations de postes aussi bien aux équipes de production que de gestion, et des décisions stratégiques permettant de traduire cette formalisation en productivité. Dans un tel scénario, on s'attend à un retour sur investissement, à travers la diversification des produits, la croissance des ventes et l'expansion de la clientèle.

Enfin, par rapport à l'ensemble des entreprises du secteur de production fromagère (voir Figure 1 plus haut), la petite PME décrite dans cette étude de cas se situe en transition entre la forme d'organisation de la micro-entreprise, artisanale qu'elle était, et celle de la petite entreprise qu'elle devient depuis quelques années.

L'étude de cas

Située dans une région rurale de la vallée du Saint-Laurent, cette petite fromagerie compte environ une quarantaine d'employés. La création de cette entreprise relativement nouvelle remonte à une vingtaine d'années, mais c'est à partir du début des années 2000 que des décisions sont prises pour assurer la croissance de l'entreprise. Pour ce faire, la direction avait alors pris conscience qu'il lui faudrait systématiser certaines étapes de production. C'est alors qu'un partenariat a été établi avec une institution publique de transfert technologique, afin de développer des appareillages et des procédés permettant de remplacer une technologie traditionnelle, à production réduite, par une technologie industrielle permettant une plus grande production. Évidemment, ce tournant a entraîné des besoins de formation et une formalisation de plusieurs postes de travail. En retour, les

compétences alors acquises, aussi bien par l'équipe de gestion (en croissance) que par les travailleurs à la production, allaient rendre possible l'inclusion d'autres appareillages permettant à leur tour d'accroître encore davantage la production, de la diversifier et d'assurer l'adhésion à des normes de qualité ouvrant la porte à l'exportation et donc, à davantage de clients, nécessitant à son tour d'autres embauches pour répondre à la tâche, etc.

Cette étude de cas met donc de l'avant non pas le contenu du transfert technologique (tout important qu'il soit), mais plutôt ses effets sur les dimensions suivantes de cette organisation : a) les ressources humaines, b) les procédés et c) la productivité.

- a) Du côté des ressources humaines, la croissance de la production et sa diversification a rendu nécessaire l'embauche de travailleurs à toutes les étapes de production (pasteurisation, moulage, etc.). La formalisation des processus de travail, suite au passage d'une production artisanale à une production plus industrielle, a entraîné également une définition plus précise des postes de travail et des compétences requises. Ces formalisations devenaient également utiles pour répondre à des normes de qualité permettant l'exportation à l'extérieur du Canada. Outre l'exportation, ces normes de qualité constituent également une plus-value pour les clients locaux. Un nombre croissant d'employés a été affecté à la gestion, au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise. Dès l'inclusion de nouveaux appareils suite au transfert technologique, des ressources ont été engagées pour encadrer ce développement et faire le lien entre la direction et les employés à la production. Éventuellement, une conseillère en ressources humaines a été engagée, alors que l'entreprise avait dépassé le seuil d'une trentaine d'employés.

À ce titre, les résultats obtenus dans le cadre du sondage montrent que 22 % des répondants œuvrent dans une entreprise de 21 à 49 employés (n=87). La majorité de ces entreprises n'ont pas de structure formelle (72,7 %) de transfert des compétences, mais 31 % d'entre elles comptent mettre en place une telle structure d'ici les deux prochaines années.

Aussi, parmi les entreprises de moins de 50 employés (n=339), une majorité d'entre elles (82,6 %) considèrent que la standardisation (formalisation) des processus de travail est une valeur importante dans l'atteinte de la performance de l'entreprise.

- b) Du côté des procédés, comme mentionné plus haut, il y a eu une formalisation progressive en parallèle au tournant négocié lors de l'adoption de procédés plus industriels. Le défi à ce niveau était de maintenir le même goût et la même texture des produits, en quelque sorte malgré la mécanisation et de la systématisation des procédés auparavant plus manuels. Ici, un membre de la direction s'est assuré de valider le goût et la texture tout au long des transformations des procédés. Cette étape était cruciale pour maintenir la même qualité du produit recherchée par la clientèle.
- c) Quant à la productivité, elle s'est accrue suffisamment pour procéder à quelques embauches, à la fois en production et en gestion, par exemple la conseillère RH mentionnée plus haut. Ceci permet de penser que l'entreprise va continuer à croître à un rythme soutenable, i.e. à un niveau où elle peut voir à combler les besoins croissants en ressources humaines, physiques (appareils, machinerie, etc.) et logistiques (stratégie d'entreprise, plans de gestion). La diversification des produits et la satisfaction des normes de qualité nécessaires à l'exportation ouvrent les portes à une expansion de la demande issue d'une clientèle croissante, au Canada tout comme à l'étranger. Tout cela est soutenu par le fait qu'ils occupent, comme bien d'autres fromageries de cette taille, une niche commerciale précise à travers laquelle ils se taillent une part de marché croissante, du fait de la demande croissante des consommateurs en général pour de nouveaux produits de ce type, avec un bon rapport qualité/prix.

Principaux constats

Le type de transfert de compétences entraîné par le transfert de technologie et la croissance de l'entreprise touche tous les échelons de l'entreprise, aussi bien qualitativement (profils de compétences, formalisation, etc.) que quantitativement (création de postes, dont un notamment aux ressources humaines, qui reflète la croissance générale).

La validation du maintien de la qualité originelle du produit est névralgique à la réussite du processus global. Quoiqu'on puisse poser l'hypothèse que l'entreprise survivrait avec un produit de moindre qualité, il apparaît essentiel que sa croissance ait permis de maintenir, voir hausser la qualité de son produit, entre autres par la formalisation des processus réduisant les pertes et optimisant la régularité d'une production inéluctablement exposée à des variations.

Ce cas nous apparaît porteur d'enseignements pour les très petites entreprises qui veulent croître et atteindre un plus grand niveau d'organisation, indépendamment du secteur de production. Tous les échelons de l'entreprise sont concernés et doivent croître ensemble. Il faut s'assurer qu'à travers ce processus de croissance, les travailleurs à la production comme à la gestion adhèrent au processus de changement, afin de minimiser les résistances qui apparaîtront, inévitablement, comme dans tout changement.

À ce titre, parmi les entreprises de moins de 50 employés, seulement 4,4 % des répondants considèrent que la résistance aux changements ou la difficulté d'adaptation est un obstacle au processus de transfert des compétences. Par contre, le manque de temps et la capacité d'apprentissage des apprenants sont considérés par les répondants comme étant les deux principales difficultés liées au processus de transfert des compétences au sein de leur entreprise.

Enfin, pour les entreprises de ce sous-secteur, on voit l'importance de préserver l'effet terroir, pour assurer la plus-value de sa production et faire en sorte que finalement, tout ce processus de croissance aura permis à l'entreprise d'accroître sa rentabilité, tout en maintenant les qualités originelles de son produit, les principales qui sont recherchées par sa clientèle.

Nom de l'entreprise : Léon Bel et fils

Type d'entreprise : Coopérative, syndiquée

Emplacement géographique : Région de Montréal

Taille : 125 employés

Main-d'œuvre : diversifiée (qualifiée et non qualifiée)

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : le passage des compétences artisanales à des compétences mobilisées en situation de contrôle des automates. Les savoir-faire des maîtres fromagers et des aides-fromagers sont pris en charge par des automates sophistiqués et relativement performants.

Facteurs facilitateurs : le style de gestion non directif.

Obstacle : Une convention collective qui pose obstacle à la polyvalence des employés en priorisant l'ancienneté pour le choix des tâches plutôt que le roulement de tâches.

Aspects novateurs : Deux approches en matière de jumelage : le jumelage formel et traditionnel qui réunit un novice avec un employé expérimenté et choisi sur la base d'un contenu de formation découlant d'une analyse de besoin et un jumelage informel qui mobilise l'expert sur le point de prendre sa retraite, sans plan de formation ni analyse de besoin.

Leçon à retenir : L'apport d'un dispositif institutionnel de régulation de la salubrité alimentaire et qui impose des compétences à transférer. L'importance du superviseur et de son approche (leadership) favorable à l'échange de « bonnes pratiques » entre les employés en milieu de travail. L'importance de l'informel dans un milieu formel et fortement automatisé.

Léon Bel et fils - Coopérative de production fromagère

Michel Lejeune

« Si on ne réagit pas rapidement, les plus vieux vont tout emporter avec eux. On s'adapte en les remplaçant par des automates. Mais il reste encore beaucoup à faire. Dès qu'il y a des imprévus, on prend des notes et on automatise. Si les employés s'impliquent, on n'aura pas à automatiser ». (Superviseur)

L'entreprise

La coopérative Léon Bel et fils est située dans un quartier industriel à proximité de Montréal. Elle emploie environ 125 employés. Les employés sont regroupés en sept unités fonctionnelles : maîtres fromagers, opérateurs d'automates, aides-opérateurs d'automate, opérateurs emballeurs, chefs d'équipe aux opérations, chefs d'équipe à l'emballage et mécaniciens de maintenance. La production fromagère est fortement automatisée⁴⁵. Le travail manuel est pratiquement inexistant. La qualification du personnel d'usine est de niveau secondaire. Les postes clés sont occupés par des mécaniciens (et ingénieurs), des maîtres fromagers qualifiés en agroalimentaire⁴⁶ et quelques opérateurs expérimentés d'automates complexes. Les conditions de travail de l'ensemble du personnel sont plus intéressantes que dans les PME privées. Le salaire horaire du personnel d'usine est d'environ 25\$. Le climat de relations de travail est plutôt convivial et constructif. Il y a peu de griefs. Les problèmes se règlent sur le plancher, par la concertation. L'organisation est toutefois perçue par les employés comme ayant les caractéristiques et la lourdeur d'une structure bureaucratique. Un imposant système de règlements internes apparaît pour les employés comme étant très contraignant et difficile à respecter. Depuis 2005, plusieurs vagues consécutives de départs à la retraite ont graduellement sensibilisé la direction quant au transfert des compétences, considérant la

⁴⁵ Selon un directeur de production, les processus de production fromagère sont plus automatisés dans les coopératives que dans les PME privées.

⁴⁶ Certifiés par l'ITA (niveau professionnel collégial).

question de l'automatisation des procédés et de l'implication du personnel.

L'étude de cas

L'entreprise n'a aucun formateur interne, ni de département de formation. Le développement des compétences du personnel dépend soit d'une firme externe à l'entreprise ou d'un dispositif interne de jumelage ad hoc. La firme externe se spécialise dans le transfert de technologies et de connaissances scientifiques complexes, tandis que le jumelage s'applique plutôt à l'intégration des nouveaux employés, avec le soutien d'employés experts et volontaires. Une vague de départs à la retraite d'employés clés a toutefois épuisé le bassin d'experts pouvant contribuer au jumelage. D'ici les cinq prochaines années, l'entreprise prévoit une autre importante vague de retraites qui risque dissiper l'expertise restante. De plus, les jeunes recrues ont tendance à quitter l'entreprise. Le transfert des compétences apparaît donc ici dans un contexte d'obligation, considérant le fait que les employés compétents sont peu intéressés à transmettre leur savoir. Le transfert des compétences s'inscrit également dans un milieu sans structure formelle d'encadrement au maintien des compétences en milieu de travail. Qui plus est, les savoir-faire des maîtres fromager et des aides-fromagers sont pris en charge par des automates sophistiqués et performants.

La structure non formalisée de transfert des compétences n'est pas unique à ce cas. À ce sujet, parmi l'ensemble des répondants, 70,5 % disent ne pas avoir de structure formelle de transfert des compétences au sein de leur entreprise. De ce nombre, 87 % sont d'accord ou totalement en accord pour dire que leur entreprise a tout de même mis en place un processus de transfert afin de protéger les compétences essentielles, ce qui n'est visiblement pas le cas de *Léon Bel et fils*.

Les types de compétences transférables

Puisque la production fromagère est prise en charge par des automates, l'expertise de production fromagère n'a plus grand-chose à voir avec le savoir-faire artisanal. La production fromagère repose maintenant sur les épaules des opérateurs d'automates :

« Le côté artisanal de la fabrication d'un fromage n'existe plus ici, même les compétences de base du fromager on n'en a plus besoin ici.

Tout est pris en charge par les automates. On doit seulement suivre les machines ». (Employé de production)

Les automates seraient toutefois caractérisées par de fréquentes pannes, ce qui laisse encore une certaine place à l'humain :

« On a pas mal d'arrêts des machines, des bris et des changements de produits à faire et qui font stopper la ligne de production. Le produit est sacrément compliqué à faire. C'est une science, même s'il y a des machines ». (Superviseur)

Ce genre d'imprévus exige des employés qu'ils mobilisent de nouvelles compétences :

« L'employé doit démontrer de l'autonomie. Il sait défier le superviseur sur la qualité du processus, il possède des connaissances techniques, c'est très important, sa transparence aussi. Il doit informer son superviseur sur tout ce qui se passe avec les automates. Ne pas rester dans le coin en attendant que quelqu'un passe ». (Directeur)

La direction mentionne que le transfert des compétences en milieu de travail est une question de savoir-faire techniques et de connaissances scientifiques (pour les maîtres fromagers), mais ce transfert renvoie surtout à des compétences « molles » comme l'autonomie, la responsabilité, la transparence, perspicacité, etc. C'est pour cette raison que le transfert des compétences de l'opérateur d'automate fait appel à des pratiques de formation par jumelage.

On retient à cet effet deux formes de jumelage :

- Le jumelage formel réunit un novice avec un employé expérimenté ou qui occupe un poste clé. Les superviseurs identifient parmi les meilleurs employés ceux qui pourraient contribuer aux activités de jumelage. Le contenu de la formation découle d'un sondage réalisé auprès du personnel de plancher. Ce sondage permet d'identifier des incidents critiques et d'en déduire des compétences essentielles que l'on pourra transférer au novice.
- Le jumelage informel sollicite l'expert sur le point de prendre sa retraite. Son choix se fait selon le jugement du superviseur, qui s'en remet à la crédibilité du candidat et son historique (ses réalisations). Il n'y a pas de plan de formation, ni sondage. Seul le jugement de l'ancien est requis : *« On sait qu'ils ont quelque*

chose d'important pour nous, une vue d'ensemble de l'usine que d'autres n'ont pas, des connaissances techniques uniques ».

Le transfert des compétences renvoie par ailleurs à la notion de « mémoire organisationnelle ». Selon les superviseurs, les compétences sont distribuées dans l'usine, entre différents secteurs et différents employés. La mémoire organisationnelle dépend notamment des travailleurs d'expérience (experts) qui sont au seuil de la retraite. Elle dépend aussi de certains mécaniciens de maintenance. Le transfert des compétences, dans le cadre du jumelage informel, consiste à identifier dans un secteur de l'usine les petits groupes d'employés (travailleurs d'expérience) qui entretiennent des rapports conviviaux et de collaboration avec les mécaniciens de maintenance.

La résolution de problèmes complexes de production dépend de l'intuition des travailleurs d'expérience (pour l'état du produit fabriqué), des savoir-faire techniques des mécaniciens volontaires et de l'assentiment des superviseurs. Le jumelage informel consiste alors à fournir au novice des situations réelles de résolution de problèmes. Le novice pourra apprendre à partir des discussions entre l'expert et le mécanicien. Cette forme de transfert permet à l'apprenti de développer graduellement une vue d'ensemble du processus : les connaissances et les compétences liées à la fabrication du produit, avec l'aspect technologique de la production fromagère et son processus.

D'autres modalités de transfert repérées

Les discussions hebdomadaires entre le superviseur de production et ses employés constituent une forme non négligeable de transfert des compétences. Ces discussions ont toutefois un caractère formel puisqu'elles sont planifiées par le superviseur. Elles servent à transmettre de l'« information » qui alimente les compétences. D'autres rencontres avec le superviseur ont lieu cette fois pour l'évaluation du personnel. L'évaluation du personnel permet au superviseur de renforcer les compétences d'un employé par rétroaction. Le superviseur est aussi en mesure d'obtenir lors de l'évaluation des informations sur des aspects du travail qui peuvent nuire à la mobilisation des compétences. On mentionne également que les discussions informelles de plancher :

« Ça arrive des fois que des employés discutent dans les corridors, autour d'une machine. Moi, en tout cas, je pense qu'il faut laisser faire les employés. Il y a des superviseurs qui pensent le contraire et font de la discipline ». (Superviseur)

La valeur de ces discussions informelles pour le transfert des compétences dépend du style de gestion et de la forme de l'organisation :

« Si on laisse faire de temps en temps, on facilite ce genre d'échanges sur le plancher, ce qu'on n'a pas dans les usines privées qui ne laissent pas beaucoup de place aux employés ». (Superviseur)

Quant aux automates, ils permettent à l'entreprise de capturer les compétences que détiennent les employés :

« Avant, il y avait les employés avec leurs compétences. Maintenant, ce sont les machines qui sont en charge. On cherche à automatiser tout ce qui nous semble instable dans l'usine. Comme ça on n'a plus besoin de faire du transfert entre les employés ». (Superviseur)

Ces modalités de transfert de compétences sont aussi observables au sein de notre enquête statistique. Tel qu'illustré par les résultats obtenus dans le cadre du sondage, 91,2 % des répondants issus d'entreprises de 101 à 150 employés considèrent que le transfert des compétences se fait davantage sur les lieux de travail et 77,4 % d'entre eux considèrent que leur entreprise a recours à des réunions formelles d'équipes qui sont liées au transfert des compétences.

Les supra dispositifs structurants

Un aspect important du transfert des compétences est l'effet structurant des dispositifs nationaux et internationaux de qualité. L'entreprise s'est désistée de la norme ISO, à cause de la lourdeur du système : *« Trop de vérification, trop de documents à signer, trop de perte de temps qu'on pourrait mettre ailleurs »*. Le processus de certification ISO aurait toutefois laissé d'importantes traces dans l'usine : *« On a tout documenté le*

processus dans des cartables qualité. Toutes les procédures et les paramètres par poste de travail sont repérables dans ces documents ». La direction considère ces documents comme autant de sources de transfert de compétences :

« Nos cartables, c'est comme notre mémoire. On a des listes et des cartables qui nous permettent de protéger nos procédés, pour ne pas les perdre quand nos employés s'en vont en retraite ». (Directeur)

Un autre dispositif structurant se rapporte à la norme de salubrité alimentaire EFSA. La norme EFSA est venue remplacer la norme HACCP qui était elle aussi lourde à réaliser :

« ISO ce n'est pas intelligent comme système, c'est seulement de la standardisation, tu fais d'la merde, mais toujours de la même manière, les HACCP tu fais de la merde, mais tu t'améliores et avec EFSA tu deviens compétent ! ». (Superviseur)

Le HACCP, pour *Hazard Analysis Critical Control Point*, est un système américain de gestion de la sécurité sanitaire. Il permet d'analyser les dangers afin d'identifier des points critiques permettant d'intervenir en matière de sécurité. Il détecte la présence de failles dans le procédé, qui seront éventuellement éliminées : *« on améliore le processus autant au niveau de la salubrité que des points critiques »*. L'EFSA est encore plus efficace, que le HACCP, puisqu'il concerne les compétences à mobiliser pour assurer la salubrité alimentaire et l'amélioration du processus. L'autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA) s'attarde aux risques relatifs à la sécurité des aliments. L'EFSA fournit des avis scientifiques indépendants et transmet des informations sur les risques existants et émergents.

Une modalité de transfert inusitée

Internet fut identifié par un superviseur comme une modalité marginale de transfert des compétences. Certains employés consultent Internet afin d'obtenir des informations sur les caractéristiques du produit et son évolution en processus de fabrication :

« Certains de nos employés viennent nous « challenger » sur le procédé à partir d'informations qu'ils vont chercher sur Internet.

Nous ça nous fait plaisir parce que les employés deviennent mieux équipés : et on n'a pas besoin de payer pour les former ! »
(Superviseur)

Ce type de transfert reste toutefois accessoire, se limitant à de l'information (ou des explications) sur la transformation du produit et non à des compétences.

Deux nouvelles modalités de transferts anticipés

Les superviseurs entendent mettre sur pied un comité d'amélioration du débit. Ce comité réunirait des employés clés qui ne sont pas forcément expérimentés. Ce comité apparaît comme un espace susceptible de favoriser les discussions sur l'amélioration du processus de production. L'existence de ce comité dépendrait évidemment de la participation des employés. L'entreprise souhaite que ce comité crée un espace formel ou encore, un lieu d'échange de « bonnes pratiques » pour traiter de la question du transfert des compétences : « *On veut créer un groupe d'experts volontaires qui vont prendre en main la qualité du procédé et échanger avec les jeunes* ». En participant à ce comité, l'entreprise veut faire en sorte que le novice ait une vue d'ensemble du processus, ce que l'expert peut lui apporter. On souhaite en fait que le comité fournisse un lieu d'échange de « bonnes pratiques ». La direction fonde aussi beaucoup d'attentes pour que le comité puisse favoriser la circulation des connaissances entre les départements : « *On pourrait maîtriser les pannes avec ce genre de comité, car les experts sont dispersés un peu partout dans l'usine, et c'est grand ici* ». Toutefois, il semble que la raison pour laquelle ce projet ne prend pas forme, encore aujourd'hui, est le coût associé au salaire des employés libérés pour participer au comité.

Par ailleurs, la direction souhaite implanter aussi l'alternance comme autre modalité de formation. L'alternance permettrait à de nouvelles recrues d'intégrer l'entreprise dans des emplois spécialisés (ex. : maître fromager, mécanicien, etc.). La direction s'intéresse aussi au compagnonnage, dans le cadre du programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), qui pourrait être mis en place à partir d'une analyse de besoins de formation et de référentiels de compétences. Ce dispositif d'accompagnement pourrait être basé sur des référentiels d'activités ainsi que des calendriers de production déjà en

place au sein de l'entreprise.

Les conditions favorables ou non au transfert des compétences

Le superviseur est considéré comme étant la pièce maîtresse du transfert des compétences en milieu de travail : « *Si on croit que c'est important que les employés se transmettent des connaissances, c'est nous qui faisons la différence* ». Le style de supervision du personnel-cadre, en termes de participation et de confiance, est déterminant :

« Notre approche en supervision nous permet d'aller chercher l'autonomie des employés. On ne peut pas dire que c'est généralisé, mais on le voit bien que ça aide beaucoup en situation d'apprentissage, même chez les employés en général, pas juste les novices ». (Superviseur)

Par ailleurs, chaque poste de travail comporte des tâches spécialisées. Il n'y a pas de rotation de tâches en usine : « *À mon point de vue, la rotation n'aide pas au transfert des compétences en milieu de travail* ». La convention collective empêche d'ailleurs la rotation de tâches, pour des raisons de qualification et de salaire. Un autre obstacle au transfert des compétences est le type de structure organisationnelle. D'ailleurs, un représentant syndical met en cause ici la nature même de la coopérative, notamment par rapport aux décisions de la direction :

« On aimerait bien mettre en place des dispositifs de transfert, mais la direction refuse, car pas de certitudes sur la valeur ajoutée. On sait nous que c'est bon des comités sur le plancher, mais eux ils ne veulent pas le savoir. On ne peut pas faire ce qu'on veut ici, mais si les superviseurs sont corrects avec nous, ils sont conservateurs et ils ne veulent pas prendre de risque ». (Représentant syndical)

Le transfert des compétences dans la coopérative de production fromagère possède alors un sens particulier :

« Une coop, c'est pas comme une usine privée. On a ici une culture qui part du haut vers le bas, mais la direction nous écoute. C'est toujours gagnant – gagnant. Une coop, c'est plus ouvert, contrairement à la PME privée où c'est plus directif, pas de place pour les initiatives et les décisions. Le transfert ici, c'est politique, on n'a pas beaucoup d'espace nous les employés, mais ils nous écoutent⁴⁷ ».

⁴⁷ Propos rapportés par un superviseur d'expérience et un employé ayant tous les deux travaillé plusieurs années dans une entreprise privée de taille moyenne du secteur de la production fromagère.

Nom de l'entreprise : Roqueforti

Secteur d'activité : Transformation alimentaire.

Emplacement géographique : En région de Montréal.

Taille : environ 70 employés.

Main-d'œuvre : peu qualifiée.

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : transfert des compétences dans un milieu caractérisé par le changement continu et l'innovation.

Facteurs facilitateurs : style de supervision consultatif et laisser-faire.

Leçons à retenir

« *Quand ça va bien, c'est la machine qui attend après toi, quand ça va mal, c'est toi qui attends après la machine* ».

Roqueforti

Michel Lejeune

« On a un employé qui est capable de juger une situation chaotique, pour nous dépanner. On a aussi des experts éparpillés dans l'entreprise qui nous aident à dépanner. Le transfert des compétences commence de cette manière ». (Superviseur)

L'entreprise

L'entreprise est une PME familiale qui se spécialise dans la fabrication de produits fromagers artisanaux pour l'hôtellerie et la restauration. Cette entreprise se caractérise aussi par l'automatisation de ces procédés et de sa ligne de production. Elle peut compter sur 70 employés : cinquante d'entre eux sont affectés exclusivement à la fabrication du fromage en usine. Les employés d'usine sont majoritairement peu qualifiés (du niveau secondaire) tandis que quelques-uns ont une qualification de niveau collégial ou professionnel. La rémunération des employés d'usine est relativement élevée, en contrepartie d'un travail exigeant et routinier. Les travailleurs se divisent en trois groupes d'âge : les « travailleurs d'expérience » qui ont plus de 50 ans, les jeunes qui ont autour de 25 ans et les étudiants saisonniers. La structure de l'organisation est simple et est découpée selon les sept fonctions suivantes : la production, l'entreposage, l'expédition, l'entretien mécanique, l'automatisation, l'emballage et la supervision. Il y a un directeur de production qui est assisté d'un coordonnateur. L'organisation du travail se précise essentiellement autour d'une ligne de production automatisée et à flux continu.

Les quatre formes de transfert des compétences

Au cours des dix dernières années, l'entreprise a subi une transformation graduelle de son processus de fabrication fromagère. Elle est passée par trois phases distinctes : la fabrication artisanale à l'informatisation et l'automatisation de ses procédés. En ce qui concerne l'informatisation, les principales activités de l'organisation sont intégrées à une base de calcul Excel. Un système informatique en réseau, développé par le directeur de production, intègre trois principales fonctions : la gestion de l'entreposage, des

commandes et des opérations. Certaines applications informatiques touchent aussi le fonctionnement des automates à la production et la réfrigération. Ce système permet aussi de contrôler l'usine à distance, à partir d'alarmes et d'outils d'aide à la décision. S'il le souhaite, le directeur de la production peut activer et contrôler l'usine de chez lui et en temps réel. L'une des caractéristiques de ce système informatique est qu'il permet de transmettre de l'information aux employés :

« Ce programme Excel nous aide énormément. C'est une sorte d'outil de planification virtuelle. Ça nous permet de standardiser notre procédé et de transmettre des informations et des connaissances aux employés. Les superviseurs l'utilisent beaucoup. Pour nous, c'est un premier niveau de transfert ». (Directeur de production)

Du côté des automates, la direction mentionne qu'ils sont limités par la variabilité du produit. La direction adopte à cet égard une stratégie d'automatisation graduelle du procédé de fabrication, à partir des suggestions des employés :

« Ce qui est trop compliqué comme travail on l'automatise, mais il en reste encore beaucoup. On a souvent des surprises. On n'a pas d'ingénierie ici pour répondre aux surprises. L'ingénierie est prise en charge par les superviseurs et par les employés qui nous donnent des trucs. Quand c'est possible, on modifie nos machines sur ce que les employés nous disent. On fait des essais et on avance. » (Directeur)

On a donc deux premières formes de transfert : un transfert d'information de la Direction vers les employés et un transfert d'expertise qui se fait cette fois à l'inverse : l'employé propose (volontairement) une compétence (« un truc ») que la direction incorporera si possible à son système technique. La fabrication du fromage est plus complexe dans les PME que dans les grandes entreprises de production fromagère et les coopératives. La Direction mentionne à ce sujet que leur ligne de production est assurée par des automates dont le fonctionnement est relativement simple. C'est plutôt la fabrication du fromage qui est en cause :

« C'est pas nos machines qui nous impressionnent. C'est le fromage. On doit relever le défi de l'automatisation du fromage artisanal... pas évident. Il y a des techniques que nous devons mettre en application pour produire un fromage et de lourdes responsabilités sur les épaules des employés. On fait encore de l'artisanal, mais dans une usine. Vous voyez ce que je veux dire ! »» (Directeur de production)

Ces propos suggèrent qu'il existe encore une place importante pour l'humain dans le processus de fabrication des fromages, malgré la présence accrue des automates :

« On doit suivre la transformation du fromage dans les machines. Parfois, on arrête la ligne puis on se met les mains dans le fromage, pour sentir, pour regarder et discuter sur ce qui se passe. Des fois, les machines pensent bien faire et nous on voit bien vite que ça ne marche pas du tout. On arrête tout et on trouve des solutions, comme avant l'arrivée des machines dans l'usine il y a quelques années. » (Opérateur)

Un cycle de production d'un fromage particulier peut durer une semaine. Dans certains cas, le cycle peut durer jusqu'à un mois. Prenons l'exemple de la fabrication d'un fromage à pâte molle. L'objectif est d'obtenir un fromage dont le poids final est standardisé, avec une variance d'erreur minimale. Or, de nombreux paramètres sont pris en compte : texture, couleur, humidité, etc. La fabrication du fromage est un processus continu qu'on ne doit pas retenir. L'arrêt d'une ligne de production risque de modifier le fromage. Le jugement et l'expérience des opérateurs s'avèrent alors déterminants :

« On n'a pas de problème de compétences en technologie. C'est facile pour nos opérateurs. On laisse ça entre les mains des techniciens. Nous, ce qui compte, c'est suivre le produit dans les machines. La machine n'a pas de jugement ! Les employés en ont. » (Superviseur)

Qui plus est, l'entreprise est toujours sous tension : horaires variables, changements de quarts de travail, absences, etc. Le transfert des informations entre les employés entre chacun des quarts de travail s'avère alors déterminant pour assurer la continuité des processus :

« Il faut s'informer entre les gars de l'autre shift. Les machines marchent toutes seules. Le fromage, ça n'a pas de shift, ça continue même quand je m'en vais chez nous après ma job. On est comme connectés avec les autres qui travaillent de soir. Si on ne les informe pas, on risque de planter la production et ça les boss n'aiment pas tellement. Ils n'ont pas besoin de nous le dire, on s'arrange entre nous. ». (Opérateur)

Nous pouvons ajouter aussi que les situations de travail amènent les employés de production à transférer leurs connaissances et leurs savoir-faire et ce bien que la production soit davantage automatisée qu'auparavant. Cette observation montre une limite des outils technologiques et techniques pour formaliser les connaissances et les compétences.

Il y a alors une troisième forme de transfert des compétences qui s'exerce cette fois entre les employés qui occupent des quarts de travail différents. Selon les superviseurs, cette forme de transfert mobilise surtout des compétences personnelles : l'intérêt dans le travail, la collaboration, la rigueur, la disponibilité, le désir d'apprendre et la capacité d'entretenir des rapports positifs avec la direction : *« tout en participant à la vie syndicale d'une manière raisonnable ».*

Comme nous pouvons le constater ici, l'usage des technologies (ici des automates) n'est qu'un support à la production, mais ne peut en aucun temps se substituer aux savoir-faire et aux compétences situées.

De plus, selon les résultats obtenus dans le cadre de l'enquête statistique, le transfert des compétences se fait avant tout au niveau individuel et du groupe de travail (dans 63,4 % des cas) et avec l'utilisation de la technologie (dans 62,8 % des cas).

Le produit, les automates et les savoir-faire du personnel sont en continuel changement, dans l'optique de l'amélioration continue :

« On doit constamment s'adapter aux nouveaux produits. On est toujours en recherche de standardisation et d'automatisation, car nos procédés sont délicats et compliqués. Ça nous demande beaucoup de contrôle et des compétences. Il y a toujours des imprévus et de la

place pour nous améliorer. On essaie alors d'inverser le transfert, en prenant ce que les employés nous donnent pour ensuite l'automatiser ». (Directeur de production)

À ce sujet, la direction conçoit le transfert des compétences comme un facteur fondamental à la production de ses activités : l'entreprise s'approprie la compétence de l'employé pour l'incorporer graduellement à travers des outils technologiques et des automates. Mais une quatrième forme de transfert existe en milieu de travail, au sein de petites cellules d'opérateurs qui ont les mêmes affinités, les mêmes valeurs du travail :

« On apprend en équipe, à percevoir le produit, avec d'autres employés avec qui on aime discuter, avec le mécano et même des fois avec le superviseur. On s'obstine sur ce qui se passe avec le fromage. On apprend à partir des erreurs, ensemble ». (Opérateur)

Considérant par ailleurs la diversité des compétences mobilisées :

« On veut des employés qui n'ont pas forcément des compétences techniques exceptionnelles. On ne veut pas non plus une équipe qui veut changer le monde... on a besoin de toutes les sortes d'employés : certains qui sont experts avec qui il faut tout justifier et d'autres qui exécutent sans discuter, sans argumenter. Nous dire par exemple que le produit est collant ; un p'ti bruit de machine, par prévention, c'est une compétence. Il y en a sur le plancher qui attendent que le superviseur passe. » (Superviseur)

On fait tout pour que l'employé n'ait pas à utiliser son jugement : *« On se met en mode recherche des raisons, on évite les allégations, on mesure, on corrige et on documente »* (Directeur). Il reste que le processus de fabrication fromagère repose pour une part importante sur l'informel :

« Les employés font souvent des expériences avec le produit. On le sait, mais on laisse faire. Parfois, le propriétaire vient sur le plancher et lui-même embarque dans l'exercice. Ce sont souvent des travailleurs d'expérience qui discutent devant un nouveau qui écoute. C'est comme si les techniques circulaient « de bouche à oreille », sans qu'on intervienne. Ce sont des employés qui connaissent bien leurs produits. On n'a pas de formation sur comment déceler des

bruits de machine et c'est pareil pour le fromage. On laisse faire. C'est peut-être ça le transfert si je comprends bien votre question. »
(Superviseur)

Certaines tâches sont très complexes, du fait qu'elles comportent de la variabilité. La texture changeante du produit, sa couleur et son odeur constituent d'importants paramètres qui échappent au contrôle du procédé. Pour ce genre de situation, la direction utilise l'image et la vidéo : « *On met en image pour transmettre d'une manière adaptée à l'employé apprenant* ». L'entreprise utilise également un système de transfert par graphique qui montre à un employé novice comment faire et les facteurs qui expliquent les variations.

On s'en remet également au jumelage avec un formateur interne. Un volontaire est choisi selon l'ancienneté pour exercer comme formateur. Il pourrait s'agir d'un ancien, ou de tout employé capable d'exercer en tant que formateur et intéressé. On s'en remet à l'attitude du formateur. On compte également sur une sorte de transfert qui survient naturellement en usine. Ce sont des volontaires qui prennent en charge le novice. On pratique également le roulement de tâches qui est inscrit dans un programme informatique : « *On tient à bien distribuer l'expertise et cela nous aide pour la question de la CSST et le transfert dans l'usine* ». L'employé change deux fois par jour : « *un départ en poste A, un changement en poste B et un retour en poste A* ». Il existe également un système de roulement en poste par semaine et en département par année : « *On brise la routine* ». Les superviseurs ont compris que ce système de roulement de tâches fournit aux employés une vision d'ensemble du procédé de fabrication et par conséquent une plus grande performance. On brise ainsi l'appartenance des employés au secteur :

« On a enlevé chez les superviseurs la mentalité d'identité au département. On a enlevé le : ça c'est mon personnel. Maintenant, les employés sont des numéros, mais c'est positif. On évite aussi la trop grande familiarité entre les employés et le superviseur, le favoritisme ». (Directeur)

L'entreprise fonctionne par équipe de superviseurs. Le superviseur peut changer de département ce qui constitue un défi pour l'organisation. Il y a aussi le travail en tandem, sur des projets en biseau lors de périodes de vacances, de retraites anticipées et de postes vacants. Certaines fonctions prennent une semaine d'entraînement, d'autres peuvent aller jusqu'à un mois. Malgré l'automatisation et la standardisation, le travail n'est pas perçu par les employés comme étant routinier : « *On a un travail intéressant et responsable* ». D'autres modalités de transfert sont également identifiées par les employés: le coaching, le travail d'équipe et les activités sociales (jeux d'entreprise : « *comme des sorties de pêche, on mélange les chaloupes* »). On mentionne aussi certains rituels : des tirages, des repas servis par un groupe de superviseurs. Les employés se sentent alors plus appréciés et disposés au transfert des compétences. Selon un des superviseurs, les activités sociales n'auraient toutefois que peu d'incidence sur le transfert des compétences. Ces activités renvoient davantage au climat de travail, un déterminant du transfert des compétences en milieu de travail. Il y a également le travail d'équipe et les séances d'information hebdomadaires dirigées par les superviseurs.

En résumé, le transfert des compétences en milieu de travail peut prendre quatre directions :

- I. Un transfert d'informations (et de connaissances) partant de la technologie, vers les employés;
- II. Un transfert d'expertise partant cette fois de l'employé, vers les automates;
- III. Un transfert d'informations entre les quarts de travail;
- IV. Un transfert de compétences informelles au sein du groupe de travail.

Les effets du transfert des compétences

Pour la direction, le plus important facteur de succès en matière de transfert des compétences est l'esprit d'équipe et le climat de travail :

« Le travail d'équipe ça permet d'enlever les blocages entre le superviseur et l'employé. Pour nous, le procédé doit être implacable. Les compétences de nos employés aussi. On pense que le climat de travail et les relations de travail font la différence entre se planter carrément ou produire de la qualité ». (Direction)

La direction de l'usine considère l'application des règlements comme étant un important levier du transfert des compétences. Les employés se disent très motivés et soucieux de l'application des règlements (et de la convention collective) :

« Nos employés cherchent l'ordre des choses, ils nous le demandent. Ils sont motivés par des directives claires et ils veulent des machines qui fonctionnent » (Directeur).

Le style de gestion serait un autre déterminant important du transfert des compétences. L'usine comprend deux types de superviseurs. Les superviseurs d'opérateurs d'automates et les superviseurs de maîtres fromagers. Tous les superviseurs ont été formés à l'interne. Ils sont maintenus en poste seulement s'ils adoptent le style de gestion valorisé par l'entreprise, qui s'adapte à chaque situation :

« Le superviseur doit toujours être attentif aux meilleurs employés, les plus créatifs et experts. Nos employés experts créent parfois des nouveaux produits. Oui ! On n'a pas de département de recherche et développement. Les experts en recherche et développement ne comprennent pas le processus réel de plancher et passent un temps fou à comprendre ce que nous faisons, raison pour laquelle nous avons exclu de notre organisation le département de recherche et développement. Parfois, les employés sont plus exigeants que nous pour la qualité. Ils dépassent notre capacité à standardiser. On a deux sortes d'employés : les neutres qui font la job et les picosseux qui cherchent les faiblesses du système, ils anticipent les problèmes et voient trop large, ils sont plus wake up ».

Tel que nous pouvons l'observer dans l'enquête statistique, la majorité (89,3 %) des répondants indiquent que le transfert des compétences a eu un effet positif sur le climat de travail au sein de leur entreprise.

Or, si on découvre un nouveau produit, les connaissances sont directement accessibles, sur place puisque ce sont les employés qui innovent. Le superviseur a aussi une vue d'ensemble des procédés de fabrication du fromage, ce qui le place en position stratégique. Le superviseur est choisi pour sa motivation plutôt que son expertise. Sa qualification repose sur des compétences personnelles plutôt que techniques. Selon la direction, le superviseur s'avère important dans la mesure où il exerce des renforcements positifs :

« Quand on voit un employé qui prend une initiative, on le remercie. On pense que cela donne l'exemple et que d'autres vont faire de même. C'est comme ça que les compétences passent entre les employés. On ne met pas de pression sur les employés, sauf lorsque c'est nécessaire. On aime mieux laisser les gars s'arranger entre eux et se débrouiller ensemble, c'est comme ça qu'ils apprennent un par l'autre ». (Directeur de production)

Nom de l'entreprise : Bénédictins

Secteur d'activité : production fromagère pour chaîne à grande surface

Emplacement géographique : en région de Montréal

Taille : 250 employés

Main-d'œuvre : spécialisée (qualifiée), syndiquée et manœuvre

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : orienté vers certains métiers, parallèle à une réorganisation du travail, résout une problématique de départs à la retraite, inscrite dans la convention collective, rapports de confiance.

Aspects novateurs

Un test qui permet d'évaluer la capacité cognitive d'anticipation, considéré ici comme étant une supra compétence intégrative et requise en milieu de travail.

Leçons à retenir

Le caractère concurrentiel du milieu de la production fromagère induit toutefois un risque pour la direction en ce qui a trait à l'investissement en matière de transfert des compétences : « *On craint de payer pour la formation et le transfert et que notre investissement aide nos meilleurs employés à changer d'entreprise* ».

Bénédictins

Michel Lejeune

« Notre travail est encore sensoriel et artistique. On doit regarder, observer et juger l'état du produit à mesure qu'on le fabrique, même si on travaille avec des automates compliqués ». (Opérateur)

L'entreprise

L'entreprise est l'un des grands producteurs fromagers dans le secteur des chaînes alimentaires à grande surface. Elle emploie plus de 250 employés. Son processus de fabrication fromagère est considéré par le personnel comme étant très complexe. Il repose sur des connaissances scientifiques et des savoir-faire techniques très sophistiqués. On relève au sein de cette entreprise deux catégories de personnel. Il y a d'un côté, les employés spécialisés et qualifiés, tels que les maîtres fromagers et les mécaniciens et de l'autre, les employés non qualifiés qui sont des journaliers et des aides-opérateurs. Il y a peu de postes vacants et peu de roulement de personnel dans le groupe du personnel qualifié, la main-d'œuvre est plutôt stable. Toutefois, l'entreprise vit actuellement les retombées d'une importante vague de retraites qui touche les postes complexes et qualifiés. De l'autre côté, les postes non qualifiés sont comblés par des généralistes qui auront peu de compétences à acquérir, découlant d'un dispositif de transfert des compétences par exemple.

Comme on l'observe généralement dans tous les grands établissements de production fromagère, la formation du personnel se fait à l'interne. Cette formation permet de réduire l'écart entre la qualification initiale acquise dans les institutions formelles d'enseignement et la compétence réelle, c'est-à-dire celle qui est attendue en situation de travail. Une fois en poste, tous les nouveaux employés doivent suivre une formation qui dure environ 6 mois.

L'étude de cas

La direction des ressources humaines s'est engagée dans une démarche de développement des compétences qui s'est avérée, selon elle, trop coûteuse. L'ingénierie de la formation est particulièrement complexe. Au sein de cette entreprise, on arrive difficilement à décrire les activités à réaliser dans un cursus de formation. Cette difficulté peut être expliquée notamment par le degré de spécialisation des employés. Ces derniers sont considérés comme des employés hautement qualifiés, ils occupent tous des postes de spécialistes de la salubrité du produit et de la sécurité du procédé. Dans ce contexte, tous les employés novices, qui sont des généralistes doivent suivre une formation à l'interne pour s'adapter à la complexité de la tâche et aux activités de production. En d'autres mots, tous les nouveaux employés, quel que soit leur degré de qualification, doivent suivre une formation à des fins d'intégration et d'adaptation au milieu de travail. C'est dans cette perspective, que le développement des compétences est considéré comme coûteux et que la question du transfert des compétences en milieu de travail prend tout son sens.

Transfert, stratégie de formation et d'évaluation

Le transfert des compétences en milieu de travail est rattaché à un dispositif de formation qui ne semble pas adapté aux besoins spécifiques des employés et de la production. Cet écart entre les besoins et l'offre de formation peut s'expliquer, selon les gestionnaires, par le type de formation offerte qui est assurée actuellement par des consultants externes. L'entreprise cherche donc à se détacher de ce genre de système de formation, souvent trop éloigné de la réalité du milieu :

« On ne se retrouve pas dans les formations qui viennent de consultants privés. Les employés ont du plaisir, mais ils n'apprennent pas grand-chose d'utile. Il n'y a pas de valeur ajoutée ». (Directeur)

La formation du personnel affecté aux opérations reposait auparavant sur un référentiel de compétences dont le contenu posait problème. Les opérateurs, les superviseurs et les formateurs se représentaient la compétence en regard de trois dimensions : les savoir-

faire techniques, les savoir-faire relationnels et les connaissances. Il manquait une quatrième dimension essentielle qui est la capacité d'un opérateur d'intégrer l'ensemble des compétences en un tout, à partir de nouvelles compétences dites intégratives : « *la capacité d'anticiper, avoir une vision d'ensemble du procédé, coordonner tous les processus permettant de produire un fromage* ».

La direction des ressources humaines a donc changé sa stratégie en élaborant un dispositif de développement des compétences plus intégré. Ce dispositif comprend deux grands systèmes. Tout d'abord, on a développé un système d'évaluation des compétences dédié à la sélection du personnel. Il s'agit d'un test d'évaluation des compétences qui mesure la logique, la capacité d'anticipation au moyen d'un jeu de bricolage :

« Ce ne sont pas des tests qui sont exacts, mais on les utilise afin d'évaluer la dimension naturelle de la compétence. On veut identifier les personnes qui anticipent naturellement, qui ont cette qualité avant même les compétences de production. On pense que les résultats à ces tests nous permettent de choisir des personnes qui ont des traits qui prédisent la compétence en milieu de travail ». (Formateur)

L'autre dispositif est un programme de formation qui fait appel aux savoir-faire des travailleurs d'expérience. L'approche consiste à interroger et observer les meilleurs employés afin de s'approprier leur vocabulaire, leur savoir-faire, et de les impliquer dans le dispositif :

« On valorise les plus vieux lorsqu'on leur demande de nous aider à construire une formation. On les met dans le coup. Le fait que le système de transfert des compétences vient du plancher, c'est plus accepté par les employés et nous les gestionnaires on est moins perçus comme des pelleteux de nuages ». (Directeur)

La rentabilité du transfert des compétences

Par ailleurs, pour la direction de l'entreprise, toute démarche relative au transfert des compétences doit impliquer un retour sur l'investissement, qui passe par l'augmentation

des profits :

« La valeur comptable du transfert. Les coûts associés à l'élaboration d'un dispositif de transfert ne seraient pas définis comme étant un investissement : « Pour nous, c'est le résultat qui fait la différence entre quelque chose qui vaut l'investissement et ce qui n'a pas de retombées économiques ». (Directeur)

D'autres utilisations du dispositif

Le dispositif d'évaluation fut utilisé également afin d'identifier au sein de l'entreprise les employés qui ont le potentiel d'agir à titre de formateur interne :

« On cherche à créer des « pools » de formateurs que nous pourrions solliciter lorsque nous en avons besoin. On a besoin de personnes qui peuvent transmettre ses compétences. On n'a pas besoin d'une personne experte du terrain capable de transmettre ses connaissances. On a plutôt besoin d'un expert capable de transmettre des compétences. Une personne de terrain peut avoir beaucoup d'entregent, mais avec aucune capacité à transmettre ». (Directeur)

La compétence pourrait également provenir de l'alternance, lorsque l'on souhaite par exemple former un employé afin de lui octroyer un nouveau poste qualifié. La direction considère par ailleurs le compagnonnage comme modalité de transfert, au regard de la loi sur le développement des compétences, soit de manière instrumentale ou par nécessité réelle.

Enfin, il semble qu'une importante dimension du transfert des compétences renvoie à l'automatisation du procédé de fabrication du fromage. L'expertise du maître fromager est capturée par des automates :

« Ici, il n'y a plus de maître fromager, mais on a par contre des techniciens en production fromagère. Ne pensez pas trouver des maîtres fromagers ici, vraiment, on n'en a pas. Le transfert des compétences ça se passe ailleurs vous savez ! » L'automatisation

dépend des ingénieurs qui réparent des machines plutôt que des ingénieurs qui fabriquent des fromages : « C'est ça l'idée de la production fromagère dans une grande usine ! » (Superviseur)

Près de la totalité (94,8%) des répondants ont indiqué être en accord ou totalement en accord avec le fait que leur entreprise a mis en place un processus de transfert des compétences pour partager les savoir-faire techniques entre les employés. De ce nombre, 63,5% ont recours aussi à des pratiques de type « expert-novice » (telles que le compagnonnage, le jumelage); presque la moitié (46,5%) ont élaboré un référentiel des compétences; 38,9 % ont mis en place une communauté de pratiques et finalement, près de deux tiers utilisent des dispositifs technologiques liés au transfert des compétences.

L'entreprise a recours aussi au parrainage (tutorat) impliquant de futurs retraités. Selon les superviseurs, le parrainage c'est plus que du compagnonnage : « *On vit conjointement avec le novice* ». Toutefois, ce dispositif de transfert des compétences est peu utilisé. On cherche également à mettre en place une stratégie de dotation en biseau : « *On engage les novices avant que l'expert prenne sa retraite* ».

Enfin, l'entreprise semble éprouver une importante difficulté à libérer des ressources humaines pour la formation et le transfert des compétences.

Et les grands systèmes de régulation !

Selon la direction, les systèmes de qualité (production, salubrité, etc.) a un lien avec le transfert des compétences : « *Nos systèmes de qualité nous poussent à transférer nos connaissances* ». L'entreprise réfère par exemple à la norme HACCP, la FFC2200, la SQF et la BBC, certaines étant obligatoires. La plupart de ces dispositifs proviennent de systèmes internationaux de régulation de la qualité qui ont eu un impact sur les pratiques de transfert des compétences :

« Ce que ces dispositifs ont amené au niveau du transfert des compétences, c'est l'obligation de former notre monde sur la question des compétences en sécurité alimentaire ». (Formateur)

Pour se positionner favorablement dans le marché, l'entreprise n'a pas le choix de lier certaines pratiques de formation et de transfert avec les normes internationales :

« L'entreprise a l'obligation de démontrer qu'il y a transfert des apprentissages. Les grandes entreprises s'en vont vers cela, les référentiels de qualité internationaux) alors, on y va nous aussi ».(Formateur)

Les technologies au service du transfert des compétences

Malgré son appréhension vis-à-vis de la formation externe, l'entreprise utilise actuellement un dispositif de formation en ligne développé par une institution académique externe à l'entreprise. La formation virtuelle permet de diminuer les coûts de formation : *« On rejoint beaucoup d'employés et on évite ainsi des coûts de production de la formation et de déplacement »*. Ce sont de très petits modules d'apprentissage qui sont accessibles en ligne, sur demande et configurés comme de vraies salles de classe. La formation virtuelle comporte une application avec salle d'attente virtuelle : *« Les participants peuvent faire connaissance »*. La salle virtuelle aurait l'avantage de favoriser le climat d'apprentissage particulier et la création de petits groupes informels (des communautés de pratiques) :

« Ça permet à des étrangers de l'usine de faire connaissance entre eux et même de rencontrer des employés d'autres usines, en région ».
On cherche par cette technologie à créer des liens d'expertise : « Ça permet à une personne de savoir qu'elle n'est pas seule avec certains types de problèmes de production ». (Formateur externe)

Les compétences en milieu de travail ne sont pas autant formalisées que le pensent plusieurs acteurs du milieu scientifique et externes :

« Notre travail est encore sensoriel et artistique. On doit regarder, observer et juger l'état du produit à mesure qu'on le fabrique, même si on travaille avec des automates compliqués ». (Opérateur)

Il semble que plus l'employé exerce son métier, plus il acquiert de l'expérience personnelle que l'entreprise souhaite transférer. À ce sujet :

« Lorsqu'on parle de l'intuitif dans notre travail, c'est l'insécurité du procédé dont il est question. Lorsqu'on parle de diplôme et de standardisation, c'est une assurance contre l'incertitude ».
(Superviseur)

Enfin, la direction se préoccupe de la perte des compétences, puisqu'elle mentionne que le niveau d'expertise acquis en milieu de travail n'est pas remplaçable lorsqu'un employé expérimenté quitte l'entreprise :

« Lorsqu'un vieux quitte l'usine pour sa retraite, après 30 ans de stabilité fonctionnelle, ça fait comme une brisure historique au niveau des compétences ». Ce genre de compétence expert relève du « caché ». On n'en parle jamais dans l'usine de ceux qui sont devenus des experts qu'on ne peut remplacer. C'est tabou ! Les travailleurs d'expérience fonctionnent plus sur l'intuitif que sur les qualifications ». (Directeur)

Nom de l'entreprise : La Souris bleue

Secteur d'activité : Production artisanale

Emplacement géographique : Région éloignée

Taille : 15 employés

Main-d'œuvre : Qualifiée (formation professionnelle) et, ou d'expérience (artisanale)

Caractéristiques de l'appropriation de compétences : un transfert intergénérationnel inversé.

Facteur facilitateur : la passion du métier.

Obstacles et contraintes : crise de la listériose et forte régulation de l'État québécois en matière sanitaire influençant la production artisanale de fromages

Aspect novateur : le transfert scientifique à des fins de production artisanale du fromage.

Leçon à retenir : la compétence du maître fromager consiste à comprendre l'environnement dans lequel il fabrique le fromage. On renvoie à la maîtrise de l'« *effet terroir* », c'est-à-dire la maîtrise des caractéristiques du milieu où se fabrique le fromage, un milieu unique et qui mobilise des compétences peu transférables, car trop dépendantes de la situation.

La Souris bleue

Michel Lejeune

« C'est la nature qui détermine la compétence du maître fromager, sa manière de faire et la qualité de son fromage ». (Maître fromagère)

L'entreprise

L'entreprise se spécialise dans la production fromagère artisanale. Elle est établie en région éloignée de Montréal et emploie une quinzaine d'employés dont la plupart sont spécialisés. Tout le procédé de fabrication du fromage est sous la responsabilité de deux maîtres fromagers. Ceux-ci procèdent au découpage, à l'égouttage, à la mise en moule et au séchage des fromages. Les maîtres fromagers assurent également l'affinage du fromage : le lavage, le renversement des meules, le brossage, etc. Ils supervisent ensuite l'emballage et s'occupent de la mise en marché. Sur la quinzaine d'employés, dix d'entre eux assurent les tâches connexes à la fabrication du produit, tels que : l'entretien des bâtiments et des animaux et le nettoyage des lieux, l'entreposage et la manutention des produits, et la vente directe en boutique. En plus du personnel permanent, trois employés saisonniers assurent la manutention des marchandises et le service à la clientèle. L'entreprise est autonome dans le sens qu'elle ne dépend d'aucun organisme fournisseur de produits ou de services.

Le caractère informel des pratiques de transfert est également présent au sein des entreprises de notre enquête et plus spécifiquement parmi celles qui ont de 10 à 20 employés. De ces répondants, 73,2 % d'entre eux n'ont pas de structure formelle de transfert des compétences.

La question du transfert des compétences dans cette très petite entreprise renvoie à deux importants enjeux : l'urgence d'assurer la pérennité familiale de l'entreprise et l'existence d'une imposante régulation québécoise en matière de sécurité et de salubrité alimentaire.

Le milieu de la production fromagère artisanale au Québec fut marqué en août 2008 par une éclosion de listériose. La listériose est une maladie qui a pour cause la contamination du fromage par la bactérie « *listeria monocytogenes* »⁴⁸. Les exigences gouvernementales en matière de contrôle de la production artisanale se sont alors renforcées (ex. nouvelles normes de fabrication fromagère, régulées par le MAPAQ⁴⁹), notamment pour les petits fabricants de fromages artisanaux à base de lait cru. Cet incident n'est pas étranger à la question du transfert des compétences en milieu de travail, ni au transfert intergénérationnel des compétences, puisque les nouvelles normes de fabrication fromagère sont à la base d'une rupture de la tradition artisanale. Les normes gouvernementales en matière de production fromagère imposent désormais de nouvelles manières de faire le fromage, avec davantage de contrôle et de standardisation. On comprend alors que l'expertise du maître fromager s'en trouve modifiée. Certains diront que cette expertise est enrichie par de nouvelles connaissances scientifiques. D'autres au contraire diront que la production artisanale s'est appauvrie inutilement depuis la crise de la listériose, à cause d'une réglementation trop stricte et laissant moins d'espace au savoir-faire d'expérience.

L'étude de cas

En Europe, l'apprentissage du métier de maître fromager repose sur trois années de formation spécialisée. Cette formation est généralement suivie d'un stage en situation réelle de travail. L'apprenti devient alors un aide fromager (« *job plate* »), ce qui lui permet d'observer le maître fromager. Le maître fromager laisse le temps à l'apprenti d'assimiler graduellement les techniques, par de multiples interventions ponctuelles, ce qui lui permet d'acquérir une vision globale du métier⁵⁰. On parle ici du sens du métier :

⁴⁸ Aussi par contamination croisée observée en 2008 dans certains points de vente au Québec.

⁴⁹ Ministère de l'Agriculture, Pêcherie et Alimentation du Québec.

⁵⁰ À titre d'exemple, les Européens s'adaptent au gré des saisons aux changements de la matière première (le lait). Par exemple, le fromage d'hiver n'est pas le même que le fromage d'été. Les clients attendent parfois que le fromage d'été soit disponible sur le marché pour profiter du goût différent. Autrement dit, les Européens sont beaucoup plus proches des savoir-faire d'expérience traditionnels et leur pérennité, mais sans les connaissances.

« Ce qui ne se dit pas, la conception globale de la production fromagère, l'esprit de la production ou l'art de fabrication... »
(Conseiller fromager).

Ce serait différent au Québec où la production fromagère artisanale est plus longue à maîtriser⁵¹ : *« On ne devient pas ici fromager du jour au lendemain »*.

La fabrication fromagère au Québec peut prendre trois directions :

- I. Le fromage fabriqué à base de lait cru (100% terroir)⁵². Le lait à son origine est aseptisé, sans traitement thermique. Il se contamine par l'environnement microbien immédiat, dès qu'il est traité (l'effet terroir), ce qui donne le goût particulier et identifiable au fromage (artisanal). La fabrication de ce type de fromage consiste à préserver ainsi sa flore bactérienne. C'est ce que l'on appelle aussi le vrai fromage artisanal.
- II. Le fromage fabriqué à partir de lait pasteurisé par traitement thermique qui permet d'annuler l'effet terroir à 95 %. On élimine les germes pathogènes qui sont présents dans le lait. On ajoute ensuite des microorganismes standards qui sont produits en usine. Ce fromage apparaît alors comme étant moins artisanal.
- III. Le fromage fait à partir de lait thermisé, qui donne un produit entre le lait cru et le lait pasteurisé (on maintient environ 50 % du terroir). La thermisation consiste à chauffer légèrement le lait afin de l'aseptiser partiellement, pour détruire certains germes pathogènes dont notamment la listéria.

Il y a deux formes de fromage artisanal : le fromage de « fermier » qui est fabriqué à la ferme où le lait est produit et le fromage « artisanal » fabriqué à partir de lait acheté de producteurs. Le fromage fait à base de lait cru se rapproche de ce que nous désignons ici au Québec comme étant le « *fromage du terroir* ». Cela veut dire que le fromage qui est produit dans les micros entreprises artisanales correspond à la notion de terroir, c'est-à-dire qu'il dépend des compétences du maître fromager en regard de l'environnement immédiat de la production fromagère. La compétence du maître fromager repose en fait

⁵¹ Considérant l'absence au Québec d'écoles spécialisées en production fromagère artisanale.

⁵² Le lait dit de proximité.

sur l'« effet terroir », c'est-à-dire la maîtrise des caractéristiques du milieu où se fabrique le fromage, un milieu unique qui mobilise des compétences peu transférables. On renvoie certes au toucher, le goût, l'odorat, la vue. Mais la vraie compétence du maître fromager consiste à comprendre l'environnement dans lequel il fabrique le fromage. Le lait n'est jamais pareil. Le type de vache, le sol, l'herbe, l'air et la qualité de l'eau sont autant d'éléments qui constituent le terroir :

« Notre eau est soufreuse. On croit qu'elle a quelque chose à voir avec la qualité de notre produit. La compétence c'est la maîtrise de ces éléments. Ça joue sur les caractéristiques de notre fromage et c'est là qu'on prend notre expérience : la compréhension du milieu, la réunion d'évènements qui évoluent même selon la saison ». (Maître fromager)

Cette forme d'expertise du milieu dépasserait même les connaissances scientifiques. Il n'est pas rare que le milieu scientifique (ex. : des experts du milieu universitaire) visite une fromagerie artisanale afin de comprendre des phénomènes propres à l'effet terroir :

« Des scientifiques d'organismes de recherche viennent nous voir afin de résoudre des problèmes qu'on leur soumet et qu'ils ne comprennent pas. Une sorte de transfert à l'envers. On alimente le développement des connaissances scientifiques et l'expertise des consultants scientifiques ». (Maître fromager)

Or, dans la fabrication de fromage artisanal, il n'y a pas de standardisation ni de référentiel de compétences, au sens où l'entendent les grands producteurs fromagers. La référence est le milieu. Devenir un maître fromager consiste à s'appropriier les caractéristiques du milieu de la fabrication du fromage et à s'y adapter. La compétence se précise autour de l'harmonisation des actions du maître fromager, avec le terroir. L'observation, l'intuition, le jugement et les gestes de régulation (essai et erreur) constituent les compétences fondamentales du maître fromager :

« C'est la nature qui détermine la compétence du maître fromager, sa manière de faire et la qualité de son fromage ». (Maître fromagère)

Chaque fromage a donc son apport en connaissances et en compétences. La production

fromagère reste quand même définie par les acteurs du milieu comme étant une science exacte, dont certains rudiments de base s'apprennent facilement, d'autres non. Le procédé de production fromagère comprend en fait deux grandes étapes : la fabrication fromagère et l'affinage des fromages. C'est l'affinage qui s'avère particulièrement complexe. L'affinage se réalise essentiellement à partir de savoir-faire intuitifs, qui s'apprennent fondamentalement par l'observation et la discussion :

« C'est jamais pareil l'affinage du fromage. L'appréciation de la grosseur du grain demande de l'intuition. La grosseur idéale du grain c'est spécial. Ça ne se standardise pas. Il faut vérifier sous les conseils d'un maître fromager. On a même développé un langage pour nous retrouver : du grain de grosseur maïs, du grain de grosseur noisette, etc.... ». (Maître fromager)

Lorsque les décisions relatives à la fabrication d'un fromage sont trop complexes, les deux maîtres fromagers confrontent leurs opinions. Cette stratégie permet de valider la décision : *« on se met tous les mains dans la cuve. On touche le produit et on discute entre nous »*. Avec le temps, le maître fromager assimile *« inconsciemment »* le métier par l'observation, par essai et erreur. Il pourrait prendre des notes, mais ce genre de transfert s'avère peu utile. C'est le *« ressenti »* qui compte. Dans la production fromagère strictement artisanale, il n'y a pas de formation formelle. Les fondements de la compétence du maître fromager sont l'expérience et les lectures personnelles sur le sujet :

« La précision technique est fondamentale (ex. : évaluer la température du lait), c'est très important (ex. : brassage de grain durant 20 minutes, pas 21), mais on peut changer cette norme lorsque le produit (et son environnement) évolue. Ce sont des choses qu'on apprend par des lectures, mais surtout par des essais, des erreurs ». (Maître fromager)

C'est avec ses années d'expérience que le maître fromager sait comment fabriquer son fromage. Pour qu'un transfert des compétences se concrétise en milieu de travail :

« Il faut se passionner pour ce qu'on fait comme travail. Il faut aussi et tout autant aimer les autres, sans cela, tout transfert reste faible ou nul. » (Maître fromager).

Le transfert des compétences est donc plus complexe qu'en apparence :

« Produire un fromage dans un bassin de cuivre plutôt qu'en acier inoxydable va changer le goût du produit. C'est intuitif. C'est comme le vieux qui dort devant sa machine, sauf qu'il la connaît tellement que le moindre bruit anormal le réveillera et pourra rétablir la situation » (Maître fromager).

Les modalités de transfert propre au contexte intergénérationnel

Dans l'optique du transfert intergénérationnel, les propriétaires de l'entreprise ont demandé à leurs descendants de suivre une formation en production fromagère en Europe, dans une école spécialisée et reconnue :

« Ici, c'est le contraire. Ce sont nos enfants qui nous amènent de nouvelles connaissances et des explications à ce que nous faisons ou ne faisons pas. Ils sont allés suivre un stage en Europe par alternance ». (Maître fromager)

Le transfert des compétences en Europe se fait toujours du maître fromager vers l'apprenti : *« Au Québec c'est le contraire... »*⁵³. Le transfert intergénérationnel des compétences dans le milieu de la production fromagère artisanale est donc inversé :

« Ce sont les jeunes qui sont allés chercher la compétence en suivant des cours à l'ITA⁵⁴ pour acquérir la connaissance technique et scientifique ou, au niveau collégial. » (Propriétaire)

⁵³ L'expertise en production fromagère européenne se réalise par la tradition, par le transfert intergénérationnel de personne à personne, sans passer par la formalisation. Un apprenti passera tout près de 10 années en relation de compagnonnage avec son maître fromager afin de maîtriser son art. Par contre, l'apprentissage est l'expérience directe, sans compréhension scientifique de ce que le maître réalise.

⁵⁴ Institut de technologie agroalimentaire au Québec.

Les jeunes fromagers novices importent dans l'entreprise des connaissances scientifiques qui sont requises pour mener à terme un projet de fabrication de fromage artisanale. Les travailleurs d'expérience s'approprient les connaissances des jeunes, mais dans la logique de l'*effet terroir* :

« Le transfert intergénérationnel se fait à partir de l'expérience, rien d'autre. On aime bien que nos jeunes nous expliquent ce qui se passe, lorsqu'on a des surprises et que notre fromage change de couleur, change de goût... ». (Maître fromager)

Le milieu de la fabrication artisanale au Québec reste donc ouvert aux connaissances scientifiques (et aux technologies). Les maîtres artisans québécois cherchent à reproduire le même fromage malgré les saisons : *« nous appliquons ce que les grandes entreprises appellent la standardisation... »*.

Les principales modalités de transfert des compétences en milieu de travail renvoient aux centres d'expertise qui forment les jeunes, qui eux vont à leur tour transférer leurs connaissances aux travailleurs d'expérience. Les jeunes interagissent avec les travailleurs âgés pour développer des compétences dites « hybrides » : un mélange de savoir-faire d'expérience (par essai et erreur) et de connaissances scientifiques apportées parfois par des consultants privés (genre d'agents de transfert scientifique). D'autres modalités rattachées au milieu artisanal se rapportent aux réseaux informels et formels d'expertise. Pensons par exemple aux communautés de pratiques externes à l'entreprise et qui regroupent des maîtres artisans qui échangent sur leurs bonnes pratiques. Il y a aussi des événements sociaux comme le festival du fromage, agrémenté de 5 à 7 biens arrosés : *« le vin et la bière coulent à flot, et c'est là qu'il y a transfert entre experts du milieu »*. On recourt parfois à des maîtres européens qui viennent en visite pour transmettre leurs compétences expérientielles, à des stages pour étudiants européens, toujours à des fins de transfert.

Le milieu de la fabrication artisanale du fromage au Québec est une sorte de confrérie très large et fondée sur la passion du métier :

« Il faut traiter la matière avec passion, c'est ce qui fait la différence. C'est une chose qui se transmet difficilement à l'université. C'est par l'expérience. Les imprévus, les accidents qui permettent de se transférer des compétences, pour les vieux et pour les jeunes aussi. La plupart des petites fromageries s'entraident. On est comme une grande famille. Venez que je vous parle de l'affinage... » (Maître fromager)

La présence de la tradition au sein des entreprises est également une caractéristique qui ressort comme importante pour expliquer le transfert des compétences au sein des entreprises de notre échantillon employant de 10 à 20 employés. À ce titre, une forte majorité soit 89,5 % des répondants issus de ces très petites entreprises sont en accord ou totalement en accord pour dire que leur tradition de transfert favorise le transfert des compétences entre les employés.

RÉFÉRENCES

Alliger, G.M. et E.A. Janak (1989). « Kirkpatrick's Level of Training Criteria Thirty Years Later ». *Personnel Psychology*, 42 : 331-342.

Alter, N. (2010). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris : La découverte.

Argyris, C. et D.A. Schön (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Bidet, A. (2011). *L'engagement dans le travail*. Paris : Presses Universitaires de France.

Boggs, J. P. (1992). « Implicit Models of Social Knowledge Use ». *Science Communication*, 14 (1) : 29-62.

Callon, M., P. Lascoumes et Y. Barthe (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris : Seuil.

CEFRIO (2008). Bilan du projet : le transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet. Adresse : http://www.cefrio.gc.ca/veille-strategique/detail-dune-veille-strategique/categorie/gestion-des-connaissances/veille/155/79/?tx_ttnews%5Bsword%5D=true&cHash=312978e5342de1b458dfa047b3b66b6ff (Page consultée le 12 août 2009).

Cloutier, E., S. Lefebvre et É. Ledoux (2002). *Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers*. Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Rapport de recherche R-316.

D'Amour, D. (1997). *Structure de la collaboration interprofessionnelle dans les services de la santé de première ligne au Québec*. Thèse de doctorat. Médecine. Montréal : GRIS, Université de Montréal.

D'Amour, D., C. Sicotte et R. Levy (1999). « L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé ». *Sciences Sociales et Santé*, 17 (3) : 67-93.

Delay, B. et G. Huyez-Levrat (2006). « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles? », *Sociologie pratique*, n° 12 : 37-50.

Denis, J-L., F. Béland et F. Champagne (1996). Le chercheur et ses interlocuteurs : complicité et intéressement dans le domaine de la recherche évaluative. *Évaluer : Pourquoi?* CQRS. Québec : 21-31.

Gauthier, F. (1987). *La recherche sociale effectuée en lien avec les milieux de pratique et d'intervention: conditions favorables à sa réalisation, quatre études de cas*. Québec : Conseil québécois de la recherche sociale.

Gélinas, A. et J.-M. Pilon (1988). « Un modèle universitaire de perfectionnement en entreprise: aspects opérationnels et bilan d'expérience », dans *Nouveaux enjeux: développement de l'homme au travail et développement des organisations*, Actes du cinquième congrès de Psychologie du travail de langue française, Éditions EAP : 151-157.

Gélinas, A. et J.-M. Pilon (1994). « Le transfert des connaissances en recherche sociale et la transformation des pratiques sociales ». *Nouvelles pratiques sociales*, 7 (2) : 75-91.

Ginsburg, L. et D. Tregunno (2005). « New approaches to interprofessional education and collaborative practice : lessons from the organizational change literature ». *Journal of Interprofessional Care*, 19 : 177-187.

Havelock, R.G. (1973). *The Change Agent's Guide to Innovation in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Educational Technology Publications.

Jacob, R. et S. Harvey (2005). « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise », *Télescope*, 12 (2) : 16-30.

Kirkpatrick, D. L. (1967). « Evaluation of training », dans R. L. Craig et L.R. Bittel (dir.), *Training and development handbook*. New York : McGraw-Hill.

Knaus, W.A, E.A. Draper, D.P. Wagner et J.E, Zimmerman (1986). « An evaluation of outcome from intensive care in major medical centers », *Annals of internal Medicine*, 104 : 410-418.

Kogut, B. et U. Zander (1995). « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities : an empirical test », *Organization Science*, 6(1) : 76-92.

Le Boterf, G. (2001). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Éditions d'organisation.

Mowday, R., R. Steers et L. Porter (1979). « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.

Porter, E.C., N. Donthu, W.-H. MacElroy et D. Wydra (2011). « How to Foster and Sustain Engagement in Virtual Communities ». *California Management Review*, 53 (4) : 80 – 110.

Presseau, A. (1998). *Le transfert des connaissances en mathématiques chez les élèves de premier secondaire : le rôle des interventions et des interactions sociales*. Thèse de doctorat. Université de Montréal.

Rosendaal, B. (2009). « Sharing knowledge, being different and working as a team », *Knowledge Management Research & Practice*, 7: 4-14.

Roy M., J.-C. Guindon et L. Fortier (1995). « Transfert de connaissances - revue de littérature et proposition d'un modèle ». *Études et recherches*, IRSST, R-099.

Saari, L.M., T. R. Jonhson, S. D. Mclaughlin et D. M. Zimmerle (1988). « A Survey of Management Training and Education Practice », *Personnel Psychology*, 41 : 731-743.

Salais, R. et M. Storper (1993). *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*. Paris : Éditions de l'ÉHESS.

Sicotte, C., D. D'Amour et M. P. Moreault (2002). « Interdisciplinary collaboration within Quebec community health care centers », *Social Science and Medecine*, 55 : 991-1003.

Smith, E.A. (2005). « Communities of Competence : new resources in the workplace », *Journal of Workplace Learning*, 17 (1) : 7-23.

Tannenbaum, S. I. et G. Yukl (1992). « Training and development in work organizations », *Annual Review of Psychology*, 43: 399-441.

Tardif, J. (1999). *Le transfert des apprentissages*. Montréal : Les Éditions Logiques.

Teece, D. (1977). « Technological transfer by multinational firms : the resource cost of international technological transfer », *Economic Journal*, 87 : 242-261.

Wacheux, F. et M. Kosremelli Asmar (2007). « Facteurs influençant la collaboration interprofessionnelle : cas d'un hôpital universitaire », *Rapport de recherche*. CREPA, Université Paris Dauphine.

Wernerfelt, B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5(2) : 171-180.

Walsch, J. P. et G. R. Ungson (1991). « Organizational memory », *Academy of Management Review*, 16 (1): 57-91.

Yin, R.K. et M.K. Gwaltney (1981). « Knowledge Utilization as a Networking Process », *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 2 (4): 555-580.

Zarifian, P. (2009). *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle. Le travail humain*. Paris : PUF.