

Des activités de formation importante sont pratiquées au travail, sans frais pour les employeurs, mais la plupart des entreprises ne bénéficient pas entièrement de la formation offerte. De nouvelles recherches sur l'apprentissage en milieu de travail menées par le Centre for Education and Work (CEW) indiquent qu'une grande partie des activités de mentorat, de formation et d'apprentissage au travail sont informelles, c.-à-d. qu'elles ont lieu en cours d'emploi, plutôt que sous la forme d'une formation structurée ou d'un programme d'éducation officiel. Les entreprises ne tirent pas pleinement parti du mentorat et de la formation en cours d'emploi parce qu'elles ne reconnaissent pas et ne soutiennent pas l'apprentissage informel qui a lieu au niveau de leurs employés. Les employeurs qui cernent et soutiennent les activités de mentorat et d'apprentissage et d'enseignement informels au travail obtiennent une main-d'œuvre mieux formée, plus productive et plus satisfaite.

RECHERCHES PRÉLIMINAIRES

Le CEW et le Saskatchewan Labour Force Development Board ont collaboré à un projet de recherche conçu pour évaluer l'apprentissage informel en milieu de travail dans plus de 40 petites et moyennes entreprises au

Manitoba et en Saskatchewan. Financé par le Secrétariat national à l'alphabétisation, le projet visait à cerner et à classer les pratiques courantes de mentorat, de formation et d'apprentissage informel au travail. L'étude cherchait à cerner les compétences, les connaissances et les habiletés particulières qui sont apprises de manière informelle dans des petites et moyennes entreprises et à déterminer comment les employés apprennent ces compétences particulières. Le CEW a analysé 46 emplois de premier échelon afin de définir la portée et l'ampleur de l'apprentissage informel en milieu de travail.

La définition ad hoc de l'apprentissage informel utilisée pour l'étude était la suivante :

L'apprentissage résulte des activités de la vie quotidienne liées au travail, à la famille ou aux loisirs. Il n'est pas structuré sur le plan des objectifs d'apprentissage, du temps d'apprentissage ou des mécanismes de soutien, et il ne mène généralement pas à la délivrance d'un certificat. L'apprentissage informel peut être intentionnel, mais, dans la plupart des cas, il est involontaire, imprévu ou aléatoire.

OBJECTIF

La recherche initiale avait pour objectif de déterminer si un apprentissage informel avait lieu en milieu de travail et comment il était offert, de délimiter les connaissances et les compétences particulières apprises informellement au travail et de découvrir les meilleures sources d'apprentissage en milieu de travail. Aucune recherche antérieure n'a ciblé les emplois de premier échelon à titre de source d'apprentissage informel. Il s'agissait de démontrer que le milieu de travail est une source d'apprentissage valable aussi riche et dynamique qu'une formation structurée ou un programme d'éducation officiel.

RECOMMANDATIONS DE LA RECHERCHE DE 2003-2004

Les résultats de l'étude indiquent que le lieu de travail est un milieu fécond pour l'apprentissage informel. Selon les 46 employés interrogés, les compétences essentielles les plus importantes qui sont acquises au travail comprennent la communication, le travail avec les autres et la résolution de problème. Les employés apprennent d'abord les uns des autres en posant des questions et par tâtonnement.

PERSPECTIVES DIFFÉRENTES DES GESTIONNAIRES ET DES EMPLOYÉS

Les gestionnaires croient fréquemment que la formation structurée fournit toute la formation dont les gens ont besoin pour réussir au travail. Notre recherche présente une autre image. Les travailleurs apprennent constamment au travail. La réussite au travail comprend non seulement les compétences techniques, mais aussi la capacité de s'adapter à diverses situations. Voilà l'apprentissage que les travailleurs ont trouvé si précieux.

Nous avons observé qu'il y a beaucoup d'apprentissage informel caché au travail. Cela signifie que les employés n'échangent pas leurs connaissances avec les gestionnaires ou que les gestionnaires ne reconnaissent pas l'apprentissage informel pour divers motifs. C'est pourquoi les travailleurs peuvent exécuter leurs tâches d'une manière nouvelle et innovatrice que ne peuvent pas cerner les gestionnaires.

NÉCESSITÉ POUR LES ENTREPRISES D'ADOPTER DES SYSTÈMES DE RECONNAISSANCE DE L'APPRENTISSAGE INFORMEL

Peu d'entreprises ont établi des mécanismes ou des processus qui permettent de reconnaître l'apprentissage en milieu de travail. Elles manquent de moyens d'évaluer le moment d'un nouvel apprentissage et elles sous-évaluent les expériences d'apprentissage informel des employés. Des éléments des vérifications effectuées indiquent que les travailleurs ont besoin d'une variété de mécanismes de soutien, mais ils ont particulièrement besoin de la valorisation de l'apprentissage qu'ils s'offrent mutuellement.

Encore plus important, les milieux de travail doivent valoriser les possibilités d'« apprentissage polyvalent » par rapport aux possibilités de « formation polyvalente ». Les employés accueillent la possibilité d'apprendre les uns des autres et d'apprendre les aspects des emplois des autres. Bon nombre d'employés remplacent leurs collègues pendant les absences ou les périodes de stress élevé de ces derniers. Les entreprises ont besoin que les employés comprennent non seulement leurs propres emplois, mais aussi comment tous les emplois s'intègrent dans la structure générale de l'entreprise.

Le concept de la recherche de l'apprentissage informel doit faire l'objet d'une promotion auprès des petites et moyennes entreprises. Les entreprises doivent établir la preuve de la nécessité d'accroître leur main-d'œuvre et, dans un tel contexte, découvrir des moyens de reconnaître l'apprentissage qui a lieu au travail.

NÉCESSITÉ DE LA PROMOTION ET DE L'EXTENSION DES COMPÉTENCES ESSENTIELLES

Les compétences techniques sont généralement la priorité de la formation sur place. Toutefois, les travailleurs affirment que le travail avec les autres, la communication, la prise de décision et la résolution de problème sont les compétences qui leur permettent de conserver des emplois. Ces compétences critiques font partie du cadre des compétences essentielles proposé par le gouvernement fédéral. Peu de milieux de travail sont familiers avec la recherche ou les possibilités d'application des données du profil des compétences essentielles pour l'évaluation des emplois.

Les gestionnaires doivent se familiariser davantage avec les connaissances et les compétences des employés, ainsi qu'avec leurs aptitudes à reconnaître un nouvel apprentissage, à cerner les lacunes de l'apprentissage et à planifier leur avancement professionnel. La création d'un profil des compétences essentielles pour chaque classe d'emplois au sein de l'organisation donne aux gestionnaires une mesure des connaissances et des compétences requises pour un emploi et du niveau de complexité de chacune des tâches.

NÉCESSITÉ DE L'AMÉLIORATION DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION DES ENTREPRISES

Bon nombre d'entreprises ne sont pas conscientes de l'ampleur des possibilités et des stratégies de communication utilisées par leur main-d'oeuvre. Au même moment, les entreprises ne sont souvent pas disposées à parler des attentes à l'égard de la main-d'oeuvre afin que les employés réussissent au travail. De telles attentes peuvent comprendre des nuances dans les interactions personnelles. En particulier, nous avons découvert que les travailleurs immigrants et autochtones ne comprennent pas souvent la « culture du milieu de travail ».

Lorsqu'ils ont été embauchés, les employés ont souvent bénéficié de la présence d'un superviseur pour obtenir des réponses à leurs questions et apprendre leur emploi au sein de la structure organisationnelle. Toutefois, notre recherche indique que les travailleurs vont consulter la personne la plus accessible pour lui demander de l'aide. Cette personne peut être un collègue de travail, un représentant syndical ou un employé « amical » qui connaît l'entreprise et sa culture. C'est pourquoi les milieux de travail doivent élaborer une gamme de mécanismes de soutien officiels et informels à l'apprentissage et tirer parti de ce dernier.

Pour de plus amples renseignements, communiquer avec

Robin Millar
Centre for Education and Work
204-786-9495
r.millar@uwinnipeg.ca