

COLLOQUE 10^e ANNIVERSAIRE DE
L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE PÉDAGOGIE COLLÉGIALE



Actes du 10^e colloque annuel

*de l'Association québécoise de pédagogie
collégiale*

*Le Château Frontenac
Québec*

30, 31 mai et 1^{er} juin 1990

**Rôle de la formation en entreprise
et attentes pour faire le pont
avec le milieu de l'éducation**

par

**P. Michel GAGNÉ, directeur
Planification et perfectionnement
des ressources humaines
Pratt & Whitney Canada Inc.**

Atelier 4.1

CONFÉRENCE

ROLE DE LA FORMATION EN ENTREPRISE ET ATTENTES POUR FAIRE LE PONT AVEC LE MILIEU DE L'ÉDUCATION

#1 *

L'entreprise privée qui veut rencontrer les opportunités que les marchés d'affaires présentent se doit de faire appel à tous les atouts qui lui sont disponibles. Quelque soit le processus, l'apport financier ou l'avantage technologique que l'entreprise possède, le facteur humain en demeure inévitablement la force motrice. L'employé, qu'il ou elle soit nouvellement arrivé(e) ou de longue date, représente un élément dynamique qui, lorsque bien géré, peut procurer des énergies créatrices et productives qui peuvent faire la différence entre une entreprise à succès et celles qui suivent le pas.

Cet atout dynamique, il faut en prendre soin. Les remarques qui vont suivre veulent préciser le rôle que la formation et le perfectionnement en entreprise peuvent jouer afin d'assurer que la ressource humaine puisse maintenir la position compétitive visée par cette même entreprise. Je verrai à préciser également les attentes que nous avons à Pratt & Whitney Canada des systèmes de l'éducation en général et du système collégial en particulier en termes des compétences chez les sortants que vous graduez. Nos attentes visent entre autres choses à rendre complémentaires nos efforts d'éducation, assurant l'apport des outils de performance essentiels tout en évitant les formes de dédoublement coûteuses.

Pour débiter, j'aimerais situer mon environnement de travail pour mieux vous faire comprendre les éléments à la source de nos attentes.

Pratt & Whitney Canada est le plus grand fabricant mondial de petites turbines à gaz pour les besoins de l'aviation. C'est un domaine de pointe dans la technologie de précision et de qualité, exigeant des investissements substantiels et constants en recherche et développement portants sur les matériaux, l'aérodynamique, les techniques de conception et de fabrication faisant appel à presque toutes les disciplines de l'ingénierie connues à ce jour. La grande majorité de nos 10,000 employés travaillent dans nos bureaux et usines situées à Longueuil et à St-Hubert dans la région de la Montérégie.

* ce chiffre correspond à la séquence des documents visuels présentés lors de la lecture de ce texte

Chez nous à Pratt & Whitney Canada, l'éducation et la formation tiennent une place prépondérante dans l'esprit de nos dirigeants. Mais il ne faut pas assumer que cette prépondérance est universelle. Dans bien des entreprises, la formation est un vœu plutôt qu'une réalité et ce, pour des raisons qu'on peut comprendre.

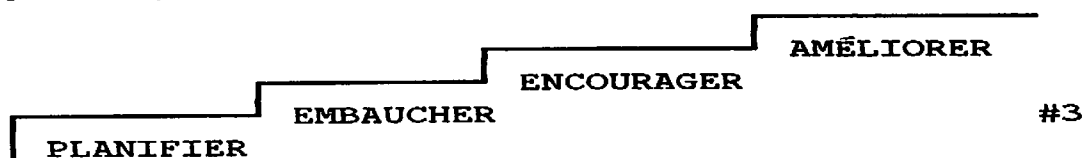
Ainsi par exemple, lorsqu'on parle de formation en milieu de travail, cela crée immédiatement une préoccupation: heures directes de production que des employés devront dévouer à des activités qui ne rapportent pas de résultats d'opération. En effet, le cadre qui accepte que des employés assistent à une séance de formation réalise de ce fait qu'il y aura impact sur la production. Il arrive à quelques-uns d'entre eux de penser: "Si cette séance de formation était annulée, je pourrais diriger les effectifs vers la production de ceci ou cela pour rencontrer mes échéanciers. Après tout, le client d'abord!" Ou encore, plusieurs d'entre eux ont déjà trouvé la solution qu'ils pensent idéale: le meilleur apprentissage se fait sur le tas. Il n'y a rien de mieux que l'expérience pour acquérir les connaissances. Certes, on peut être d'accord avec cela, mais il y a un problème. Croyez-vous que ceux à qui on confie la tâche d'enseigner sur le tas sont effectivement capables de transférer les connaissances requises? En effet, malgré les attentes que l'on peut avoir de nos superviseurs en poste, plusieurs n'ont pas nécessairement l'habileté de transférer leur expérience et de procurer le "coaching" qui puisse assurer que l'employé recevra la formation requise et en viendra à maîtriser les compétences attendues.

La raison pour laquelle j'aborde le sujet de cette façon est pour suggérer que la formation ne peut pas être fait au hasard. En effet, de plus en plus de nos jours, la formation devient un atout compétitif #2 pour l'entreprise, particulièrement dans le domaine technologique. La formation représente une recherche constante d'amélioration exigée par les marchés et la clientèle qu'on dessert. Si la fonction formation réside administrativement parlant dans le département des ressources humaines, ce n'est que pour assurer qu'elle ne devienne pas la chasse gardée d'une ou l'autre des fonctions opérationnelles principales. C'est un service qui agit comme moteur d'amélioration, offrant des méthodes d'efficience et d'efficacité nécessaires à l'individu ou au groupe, dans les démarches de recherche et développement, fabrication, mise en marché et service après vente faites par l'entreprise. La panoplie d'outils et de services que procure la formation donne à une entreprise un

avantage compétitif. Lorsque bien prise en main, c'est un atout majeur. Au cours des minutes qui vont suivre, je verrai à vous présenter les différents angles sous lesquels l'entreprise à caractère technologique se doit de considérer la formation pour pouvoir en bénéficier pleinement. Je démontrerai également comment une entreprise comme Pratt & Whitney Canada développe les compétences de ses employés. J'identifierai les compétences que notre entreprise souhaite reconnaître chez les finissants du collégial.

Pour ce faire, ma présentation se fera en deux volets: premièrement, je ferai un survol rapide d'un modèle de fonctionnement de l'organisation vu d'une perspective de gestion des ressources humaines. Deuxièmement, je verrai à en préciser le rôle que joue la formation des employés et des cadres dans l'amélioration et l'identification des compétences requises.

Je veux d'abord situer la formation dans le contexte global de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Le modèle ci-dessous représente de façon simple l'évolution de toute entreprise.



J'aimerais que vous puissiez considérer ces quatre fonctions dynamiques comme étant la démarche de maturité de toute entreprise. Ce que je suggère ici c'est que la formation joue un rôle dans chacune de ces étapes afin d'assurer et d'accélérer le succès recherché par l'entreprise.

Tout d'abord, il faut planifier. En effet, l'entreprise se doit de réfléchir et de définir ce que sont les habiletés nécessaires pour rencontrer les exigences technologiques. Ainsi, si l'atout principal réside dans une technologie particulière qui fait la force de l'entreprise, la question à poser est la suivante: de quelle façon peut-on s'assurer que des employés pourront mettre en pratique les connaissances nécessaires à la conception, l'outillage, la fabrication, l'assemblage, les essais et l'entretien de cette technologie?

L'entreprise se doit d'examiner les conditions du marché d'embauche dans lesquelles sa main-d'oeuvre se situe. Les gens d'affaires se doivent de bien saisir les caractéristiques du marché de l'offre et de la demande de la main-d'oeuvre requise. - #4 - Ceci s'avère d'autant plus important

s'il y a pénurie dans des compétences critiques. A titre d'exemple, nous remarquons au Québec depuis quelques années une pénurie de nouveaux opérateurs de machines à contrôle numérique pour le secteur manufacturier. Par ailleurs, les écoles techniques ne semblent pas fournir à la demande, de telle sorte que les gradués des programmes du collégial ont souvent l'embarras du choix au moment de l'embauche. Ceci pourrait causer des problèmes sérieux à l'entreprise dont le succès dépend de la disponibilité des compétences à forte demande. La continuité d'une entreprise dépend en partie de la disponibilité et du déploiement des effectifs pouvant couvrir les aspects fondamentaux faisant preuve de la force de l'entreprise. Je m'explique.

Lorsqu'il y a peu de candidats gradués fournis pour rencontrer la demande, ceux choisis ont parfois tendance à démontrer des comportements exigeants et ce, avant même d'avoir fait leurs preuves dans l'environnement ce qui amène des frictions avec leurs collègues. Il faut que les finissants qui entrent sur le marché puissent accepter de faire des tâches parfois répétitives, de collaborer avec des gens de caractères différents, en somme de démontrer du "gros bon sens".

Dans l'entreprise, le plan de main-d'oeuvre, aussi simple soit-il, cherche avant tout à identifier les sources d'accès à cette main-d'oeuvre, ainsi que les efforts à mettre en marche afin de les acquérir, de les motiver et de les maintenir.

Suite à la planification, c'est le moment d'embauche des individus ayant les compétences - #5 requises. Ceci représente une autre étape cruciale car l'embauche demeure le moment où les attentes entre employés et employeurs se précisent. Il est essentiel d'assurer que la relation de travail entre ces deux individus parte du bon pied. L'on se doit de créer un environnement sans surprise d'une part ou de l'autre: le patron précise ses attentes en termes de rendement, tandis que l'employé prospectif se doit de faire part de ses besoins en les communiquant honnêtement. La table d'embauche présente le moment propice pour dialoguer sur les attitudes recherchées de part et d'autre. La relation patron-employé va dépendre en grande partie de l'interaction et du dialogue qui débutent dès le moment d'embauche. C'est l'opportunité pour clarifier les objectifs ainsi que les mesures qui seront utilisées pour juger du rendement. Même si ces choses ne sont pas précisées, le style de collaboration au travail pourra certainement être discuté par

les deux parties. La raison pour laquelle je cite ces moments comme étant importants c'est que plusieurs erreurs potentielles peuvent être évitées dès le seuil d'embauche soit au niveau des compétences recherchées ou du comportement désiré. D'autre part, le finissant du collégial devrait être conscient des exigences du monde du travail: les relations interpersonnelles, la rotation sur des quarts de travail de nuit, par exemple.

Si ce dialogue venait à ne pas plaire à l'une ou l'autre des parties, on pourrait alors éviter d'entrer dans un contrat qui, plus tard, pourrait devenir difficile à casser. Nous avons tous eu vent soit par la littérature ou autrement, d'erreurs d'embauche qui ont coûté cher et à l'individu et à l'employeur. Certes, l'évolution d'une relation de travail peut certainement expliquer les mésententes qui finissent en séparation mais il n'en demeure pas moins que certaines de ces circonstances remontent au moment même où l'embauche a pris place. L'investissement représenté par une décision d'embauche est fait dans les deux sens. Il incombe donc aux deux parties d'en tirer le plus grand bénéfice en toute connaissance de cause dans un esprit de coopération que le dialogue, à la table d'embauche, peut initier.

Suite à cette décision d'embauche, l'encadrement fourni par le patron à l'employé devrait faciliter le développement de la ressource humaine. Par encadrement je suggère en particulier quatre règles d'or que le patron doit suivre, soient:

- 1) préciser le plus clairement possible le rôle et les responsabilités de l'employé dans ses fonctions; #6
- 2) lui procurer des communications de façon soutenue et consistante afin de valoriser les canaux formels d'information plutôt que de forcer l'employé à se nourrir au moulin à rumeurs;
- 3) insister sur l'établissement de cibles raisonnables de rendement pour tous et à tous les niveaux;
- 4) promouvoir une culture où les comportements d'esprit d'équipe et leadership puissent être valorisés.

Notez que ces règles exigent de l'employé, le finissant, de posséder des habiletés que je vais préciser plus loin.

Que ce soit pour des besoins entre individus ou en groupe, la communication qui veut avoir un - #7 impact se doit d'être claire et précise. Le communicateur doit éviter toute confusion qui puisse procurer à son interlocuteur une raison pour ne pas performer. Le monde du travail exige que les employés participent à un grand nombre de rencontres tenues pour diverses raisons: informer, résoudre un problème, prendre une décision ou bien planifier. Le communicateur qui cherche à optimiser l'utilisation des rencontres saura déterminer quelle fin il/elle désire rencontrer. L'interlocuteur se doit de faire preuve de jugement dans sa participation, d'utiliser une écoute active, de faire preuve de courtoisie dans les débats, un esprit d'entente et de négociation pour se faire une bonne réputation avec ses confrères et consocors.

Chez Pratt & Whitney Canada, nous encourageons la tenue de rencontres des départements et des équipes de travail afin de répandre l'information de façon continue. Ceci tend à favoriser l'implication des employés tout en maintenant les canaux de communication ouverts afin d'atténuer l'importance du moulin à rumeurs. En effet, il faut valoriser les communications qui peuvent mieux servir les visées de l'organisation et non pas jouer contre elles.

L'entreprise se doit de valoriser une #8 attitude et des comportements de leadership. Encourager une attitude cherchant l'efficacité, minimiser l'importance de la hiérarchie et promouvoir le bon sens et la raison. Il faut particulièrement s'assurer que les systèmes administratifs se doivent de supporter les comportements qu'on associe au leadership. Il n'y a rien de plus frustrant qu'un système de contrôle qui jette une douche d'eau froide sur l'innovation et la créativité que des employés voudraient démontrer.

La troisième composante de la gestion des ressources humaines concerne l'encouragement à fournir #9 aux employés. Une entreprise dynamique qui s'assure que son système de rémunération et autres attributions soit directement relié aux résultats de rendement en fonction des objectifs fixés, a plus de chances d'optimiser l'apport de ses effectifs humains. Le cadre qui présente une récompense méritée à son employé a l'opportunité d'en faire un événement significatif et mémorable. Il faut souligner l'importance pour tirer le plus grand parti possible de l'effet motivateur que cette récompense peut fournir. L'industrie tend à reconnaître l'excellence chez ses performants. Selon nous, c'est essentiel

pour demeurer compétitif dans le monde économique. J'ose croire que le monde de l'éducation auquel j'appartiens tout comme vous, comprend cette nécessité et que vous aussi devez encourager l'excellence et la performance chez nos futurs contributeurs, vos étudiants.

La quatrième étape dynamique dans ce modèle de gestion des ressources humaines suggère qu'il faut fournir des opportunités d'amélioration au capital humain. - #10 - Les améliorations peuvent se faire par l'ajout de nouvelles habiletés soit par l'élargissement des compétences ou en fournissant la possibilité d'approfondir l'expertise. L'environnement de travail peut fournir des opportunités voulant ajouter de la valeur aux employés par le biais de projets ou de défis particuliers que la technologie de l'entreprise peut présenter.

Nous sommes maintenant arrivés au deuxième volet de cette présentation. Si l'on accepte la représentation dynamique que ce modèle de gestion des ressources humaines suggère, la question qui se pose est la suivante: où est la place de la formation dans ce processus? En d'autres termes, à quel moment la formation intervient-elle dans le processus de gestion du capital humain et que doit-elle fournir? Selon nous, la réponse à ces questions est simple: la formation peut intervenir à tous les niveaux et - #11 dès le premier jour et doit avoir débuté au collège. Voyons maintenant ce que cela signifie.

La première étape, soit la planification, exige une réflexion sur les besoins de compétences nécessaires à l'entreprise. A cet effet, le rôle de la formation consiste à aider la direction de l'entreprise à identifier les compétences critiques nécessaires - #12 - au maintien de la force de frappe technologique de l'entreprise et les moyens pour pouvoir palier aux écarts prévus. L'entreprise se doit d'assurer la présence de ressources fiables comme instructeurs pouvant former les nouveaux employés avec des méthodes prouvées, afin de fournir des résultats soutenus.

Cette recherche se doit également d'identifier les outils et techniques nécessaires aux instructeurs pour effectuer la formation. Il est également essentiel de leur fournir l'assistance requise pour mesurer les résultats d'apprentissage afin de savoir où on en est face aux objectifs visés. Autre élément important: le timing, en d'autres mots le moment propice pour pouvoir effectuer la formation et en mesurer les résultats.

En ce sens, nous nous assurons que la formation n'arrive ni trop tôt ni trop tard dans le développement de l'individu. Pour ce, il faut être en contact constamment avec les superviseurs de ces employés pour s'assurer que ceux-ci assument la responsabilité de sonder les besoins et d'activer le processus de formation. Ces activités n'exigent pas toujours l'apport de formateurs professionnels. En fait, la formation structurée sur le tas est extrêmement utile dans l'environnement technique. Il faut savoir valoriser une attitude de coaching de la part des superviseurs, développer une tolérance à faire face aux obstacles probables devant l'apprentissage, maintenir une attitude d'encouragement à cet apprentissage.

Comme vous le verrez dans les prochaines minutes, les compétences que l'employeur recherche ne sont pas limitées à des techniques discrètes reliées directement à un ou des cours du domaine de l'éducation collégiale. Ce que nous souhaitons retrouver chez le finissant consiste en:

1. des individus qui peuvent bien apprendre les techniques particulières à une tâche donnée, en d'autres termes, qui ont appris à apprendre* - #13 - de façon rapide, efficace et complète. En industrie, nous nous efforçons de déterminer comment notre nouvel employé apprend le mieux, que ce soit par des méthodes visuelles, auditives ou tactiles. Nous intégrons ces préférences dans nos plans de cours. Nous exposons notre nouvel employé à diverses stratégies d'apprentissage et diverses techniques analytiques démontrant bien comment appliquer ce que nous leur montrons.

Mais pour que ceci se fasse bien, il est essentiel que vous ayez fait une prédisposition à l'apprentissage au collégial. Vous nous rendriez la tâche difficile si vous nous donniez des finissants qui n'ont plus le goût d'apprendre.

2. des individus qui entendront clairement les points clés qu'un client (interne ou externe), qu'un fournisseur ou collègue leur communique et puisse leur transmettre une réponse adéquate. Nous comptons sur des finissants qui puissent conceptualiser, organiser et verbaliser - #14 - leurs pensées. Qui savent bien le faire dès la première fois.

*traduction libre de matériel extrait de: "Workplace Basics: The Skills Employers Want" par A.P. Carnevale et al. rapport conjoint publié par l'American Society for Training & Development & l'U.S. Dept. of Labor - Employment & Training Administration, 1988.

3. des individus qui pensent avant d'agir; qui approchent les problèmes techniques et autres avec méthode. Des gens qui peuvent fournir des idées nouvelles et des solutions innovatrices - #15 - le temps venu.

4. des gens qui ont foi en eux-mêmes et dans leur potentiel de succès, qui ont de l'amour-propre; des gens qui pensent en termes d'objectif visé et de motivation à s'y rendre; des gens qui ont une bonne idée des talents personnels - #16 - pour bien performer dans le monde du travail.

5. des personnes qui peuvent s'entendre avec les autres alentour par leurs talents de relations et de négociations interpersonnelles pour le bien commun; des personnes qui font l'effort de se renseigner - #17 pour savoir où ils vont et où va l'entreprise; des personnes qui se renseignent sur ce qu'ils ou elles doivent faire d'autre pour contribuer à la réalisation sociale et économique de l'entreprise.

Ces compétences ne sont pas isolées du milieu de l'éducation; - #18 - vous les voyez à l'oeuvre à tous les jours, que ce soit dans le cadre des activités formelles des cours offerts dans un collège ou dans la dynamique des projets et des réalisations des étudiants. Je suggère qu'il vous incombe d'encourager les attitudes et comportements reliés à ces compétences pour mieux assurer le succès de ceux-ci lorsqu'ils enjoignent le marché du travail.

Le chef d'entreprise ne peut plus se permettre de prendre pour acquis que ces valeurs au travail sont présentes chez le nouvel employé finissant collégial qu'il embauche. Pas plus que vous les professionnels de l'éducation pouvez vous permettre d'assumer que la famille seule en soit responsable ou que l'entreprise plus tard y trouvera des palliatifs. D'une part, la société des années '90 exigeant que deux conjoints travaillent et l'émergence de l'unité monoparentale rendent la socialisation plus difficile pour la famille. D'autre part, l'entreprise cherche la collaboration du monde enseignant pour faire le pont dans ce processus d'éducation de nos jeunes.

Je crois qu'il serait pertinent que je vous renseigne sur l'encadrement que ces finissants reçoivent de leurs patrons. Je ferai cela en vous donnant une vue d'ensemble sur la formation de base à fournir aux cadres et plus particulièrement à ceux nouvellement appointés. Ainsi, nous croyons qu'il est fondamental de mettre l'emphase sur les communications

interpersonnelles. Le cadre est à la recherche constante d'amélioration, de productivité, de qualité et tout cela exige une maîtrise de techniques qui viennent naturellement à peu d'individus. En fait, même des leaders naturels peuvent bénéficier d'une formation dans des domaines précis:

- 1) les techniques d'entrevue soit pour la sélection ou pour entretenir des rapports de travail;
- 2) des méthodes aptes à établir des objectifs de rendement et à renforcer le suivi;
- 3) les techniques de résolution de problèmes, prise de décisions et planification;
- 4) les principes des méthodes d'entretien de relations avec les employés;
- 5) une vue d'ensemble sur les besoins de santé et sécurité au travail; et
- 6) les techniques de coaching, de formation pour faciliter le transfert des connaissances et habiletés.

A maintes reprises, j'ai souligné l'importance de la communication au travail. Encore là, la formation vient jouer un rôle voulant assurer que les cadres puissent utiliser la communication à leur avantage. Ainsi il faut insister des communicateurs qu'ils soient clairs et consistants dans leurs messages. Certains communicateurs ont l'impression d'avoir davantage de succès dans les communications de groupe que dans les communications entre deux individus ou vice versa. La formation peut aider à pallier à cette carence. De fait, la formation en communication peut viser l'aspect d'animation de groupe, de présentation efficace tout autant que la préparation de rapports écrits ou de correspondance. Il est important de développer tous les aspects de communication afin de fournir à l'individu les outils nécessaires à son efficacité. Encore plus important est la question de "timing": savoir saisir le moment propice pour que la communication ait la portée désirée.

En plus des techniques de gestion et de communication, la formation des cadres doit porter sur les comportements de leadership. Les comportements visés sont: savoir inspirer une vision commune; encourager la bonne volonté des employés; laisser agir

autrui; pouvoir remettre en question et pouvoir tracer le chemin à entreprendre.

En ce qui a trait à l'aspect encouragement du modèle dynamique de gestion des ressources humaines, le rôle de la formation est de démontrer l'importance de savoir fournir du feed-back au bon moment. Tout employé désire savoir de quelle façon son rendement est perçu par le patron. Tandis qu'il est important de fournir des commentaires de façon fréquente, cela est d'autant plus utile que ça procure l'information pour effectuer les évaluations de rendement basées sur les faits notés. Il est très utile de célébrer les bons coups réussis par les employés. La formation peut fournir des lignes de conduite afin d'identifier le potentiel existant chez les employés pour établir les plans de succession. Le développement inter-fonction peut également servir de récompense afin de procurer les opportunités de développement des talents pour les postes à venir.

En ce qui a trait à l'amélioration du capital humain dans le processus de gestion des ressources humaines, ce qu'on suggère c'est de s'attarder à comprendre les vrais besoins de développement. La formation s'avère utile à changer les comportements et attitudes voulus, procurer le savoir et les habiletés recherchés. Le cadre se doit de chercher à obtenir plus de résultats de ses ressources, tout comme l'investisseur qui désire faire fructifier son capital.

En conclusion, ce que j'ai voulu suggérer c'est que la formation des employés de l'entreprise représente un investissement dans le capital humain et non pas une dépense administrative. Il est donc important de s'assurer que cela se fasse judicieusement. En fait, si vous vous assurez d'impliquer votre conseiller en formation dès que possible dans vos décisions d'affaires, que ce soit dans l'établissement d'une usine ou l'acquisition d'un processus technique, il est à peu près certain que ça vous sera profitable.