

CONGRÈS ADIGECS
19 mai 2005
St-Sauveur

Transfert des savoirs SENIORS/JUNIORS = Préparer la relève
Tenir compte des compétences et des modes d'apprentissage

Louise Marchand
Professeure
Faculté des sciences de l'éducation
90, Ave Vincent d'Indy
Outremont, Qc H2V 2S9
Tél. : (514) 343-6449
Télécopieur : (514) 343-7660
Courriel : louise.marchand@umontreal.ca ou louise.marchand@vdn.ca

CONGRÈS ADIGECS
19 mai 2005
St-Sauveur

Transfert des savoirs SENIORS/JUNIORS = Préparer la relève

Louise Marchand

Nous sommes passés d'une société du savoir exécuter à une société du savoir comprendre et du savoir s'adapter. Nous vivons une époque où le changement est constant, où la faculté de s'adapter est cruciale. Les Québécois sont ouverts aux changements, sont conscients des limites de notre société mais s'attendent à des solutions pragmatiques, à un engagement profond des organismes, des entreprises, des individus. L'un des principaux défis des organisations québécoises est la main d'œuvre dont la moyenne d'âge se situe autour de 50 ans et cette main d'œuvre devra être renouvelée dans les dix prochaines années. L'évolution démographique est telle qu'en l'an 2030, 25 % de la population aura 65 ans et plus. Cette tendance, avec un faible taux de natalité, va nous isoler davantage de la population nord-américaine et sud-américaine, où la population continue de croître. Notre société dépend directement des choix que nous faisons aujourd'hui.

Qu'est-ce qui a changé dans le travail ces trente dernières années ? Les postes de travail les plus répétitifs ont été automatisés. Ceux qui sont demeurés comportent de nombreuses situations de résolution de problème. À l'ancienne, un travailleur était un exécutant dont on sollicitait le moins possible l'intelligence de la tâche. Aujourd'hui, la résolution de problème est fréquente. Le travail à l'ancienne faisait appel à un travail procéduralisé, facilement automatisable, le travail moderne fait de plus en plus appel à l'intelligence et à l'adaptation. Même dans le travail qui porte sur d'autres humains, la compétence aujourd'hui c'est de savoir faire preuve d'intelligence et d'adaptabilité.

D'où la nécessité d'apprendre à travailler avec les TIC. L'apprentissage des TIC pourrait s'interpréter comme l'apprentissage d'une deuxième langue. Ceci amène à appréhender la réalité sous un jour nouveau. Dans l'actuel mouvement de la mondialisation, c'est un incontournable. En passant beaucoup de temps à l'utilisation des TIC, l'activité laisse nécessairement sa trace : à

force de pratiquer une chose on finit par en avoir l'expérience. Et cette expérience fait appel à la réflexion, à la prise de conscience, à la façon nouvelle de voir son action, son travail. Et ces expériences mènent à de nouveaux savoirs, de nouvelles connaissances qui structurent le modèle opératif qui est à la base de la compétence.

Le transfert réciproque de connaissances et d'expertises entre les générations constitue un processus incontournable pour l'évolution de notre société. Les employés seniors sont entrés dans la vie active il y a une trentaine d'années, sans grand bagage scolaire, ont acquis, au fil des ans, par expérience, des savoirs ponctuels qui constituent un bagage latent, des savoirs informels ou tacites, rarement formalisés.

À l'embauche, les nouvelles générations, les juniors, sont souvent plus scolarisés, avec une approche plus systématique, des processus techniques, avec de plus grandes habiletés linguistiques et mathématiques et une connaissance des TIC. Nous identifions six paramètres qui nous semblent pertinents dans un jumelage SENIOR/JUNIOR.

Paramètres SENIORS/JUNIORS

Principaux paramètres	Employés « seniors »	Employés « juniors »
Compétences professionnelles	Expertises empiriques	Connaissances théoriques
Approche cognitive	Analytique	Globale
Compétences relationnelles	Coopératives	Collaboratives
Comportements en résolution de problème	Intuitifs	Rationnels
Style d'apprentissage	Dépendant	Autonome
Attitude face aux technologies	Réservé	Familier

Les pratiques d'apprentissage selon les générations

Génération	Pratiques d'apprentissage
1. Les aînés (nés avant 1946)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ préfèrent la stabilité; ▪ désirent une formation logique; ▪ veulent que le contenu soit présenté avec une pratique; ▪ préfèrent l'enseignement traditionnel; ▪ fonctionnent dans un mode réglementé; ▪ respectent l'autorité; ▪ ne suivent plus s'ils sont en désaccord.
2. Les <i>baby-boomers</i> (nés entre 1947 et 1964)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aiment l'interaction, la socialisation, les contacts humains et le travail en équipe; ▪ aiment la classe traditionnelle et participer à des activités; ▪ sont des apprenants consciencieux et optimistes; ▪ réagissent mal à l'autorité, recherchent des échanges égalitaires; ▪ sacrifient facilement leur vie familiale à leur travail.
3. Les personnes de la génération X (nés entre 1965 et 1976)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sont moins fidèles à leur employeur; ▪ préfèrent un milieu d'apprentissage autodirigé à l'interaction; ▪ adhèrent au concept travail-espace : ce qui compte, c'est que le travail soit fait, peu importe le lieu ou le moment; ▪ entrent rapidement dans le vif du sujet et préfèrent un formateur super compétent; ▪ connaissent tout des ordinateurs; ▪ aiment l'argent, mais recherchent une vie équilibrée; ▪ considèrent que les connaissances augmentent les compétences; ▪ ont une conscience environnementale développée.
4. Les personnes de la génération Internet (nés entre 1977 et maintenant)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sont à l'aise avec les médias numériques et interactifs, car elles les connaissent bien; ▪ ne sont pas fidélisées par le salaire, l'actionnariat ou les primes de rendement; ▪ préfèrent évoluer dans un contexte d'enrichissement de leurs connaissances; ▪ aiment relever de nouveaux défis; ▪ auront l'attitude gagnante des aînés, l'esprit d'équipe des <i>baby-boomers</i> et l'aisance technologique de la génération X; ▪ sont plus pragmatiques, possèdent un esprit entrepreneurial.

L'utilisation des TIC est un avantage pour l'organisation et ses employés. Pour les adultes de la génération X et de la génération Internet, ceux-ci préfèrent un contenu dynamique, i.e. de la vidéo et des TIC. L'organisation peut utiliser son Intranet, ses communautés de pratique pour capitaliser des contenus particuliers. Cependant, les trucs de métier des aînés sont plus difficiles à capter. On peut le faire en mode vidéo et les retransmettre sur CD-Rom accessible à tous.