

**RECENSION D'EXPÉRIENCES RÉUSSIES  
DE FORMATION DE BASE EN MILIEU DE TRAVAIL,  
AU QUÉBEC, AILLEURS AU CANADA ET  
SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE**

Valérie Saysset

## TABLE DES MATIÈRES

Présentation.....	85
1. Méthodologie : démarche et critères de sélection.....	86
a) la démarche de collecte de documents.....	86
b) les critères de sélection des documents .....	87
1. Synthèse des études de cas : caractéristiques des expériences et facteurs de réussite .....	88
a) une typologie des entreprises relative à la formation de base.....	88
b) l'implication des décideurs d'entreprise .....	90
c) l'implication d'autres acteurs .....	90
d) la relation partenariale .....	91
e) les objectifs de formation.....	92
f) les besoins de formation exprimés par les entreprises et les employés ....	93
g) les spécificités des programmes de formation .....	93
h) l'évaluation des programmes .....	97
3. Expériences de formation en compétences de base en milieu de travail .....	100
a) des expériences québécoises.....	101
Étude de cas 1 : Les emballages Consumers (Pointe Saint-Charles-Montréal) .....	103
Étude de cas 2 : La boulangerie Weston Québec inc.....	105
Étude de cas 3 : Alcatel Câbles Canada inc.....	107
Étude de cas 4 : Bestar inc.....	109
Étude de cas 5 : Natrel inc. ....	111
Étude de cas 6 : Air Liquide Canada .....	112
Étude de cas 7 : Noranda, division CCR .....	114
b) des expériences canadiennes.....	116
Étude de cas 8 : Cameco Corporation, Key Lake Operations .....	117
Étude de cas 9 : National Silicates.....	119
Étude de cas 10 : Royal Star Foods Limited.....	121
Étude de cas 11 : Diversified Metal Engineering Ltd.....	123
Étude de cas 12 : Durabelt Inc. ....	125
Étude de cas 13 : Cominco Ltd's.....	128

c) des expériences américaines .....	131
Étude de cas 14 : Six programmes d’alphabétisation en milieu de travail .....	132
Étude de cas 15 : Programme d’alphabétisation dans des compagnies manufacturières et des institutions financières .....	134
Étude de cas 16 : Programme d’alphabétisation dans une usine de textile .....	136
Étude de cas 17 : Le Wisconsin Workplace Partnership Training Program.....	138
Étude de cas 18 : Le programme du Central Labor Council for Worker Education .....	140
Étude de cas 19 : Programme d’alphabétisation dans un hôpital de Pittsburgh.....	142
d) des expériences australiennes .....	146
Un ensemble d’études de cas : Le rapport <i>More than money can say</i> .....	148
Étude de cas 20 : Johnson and Johnson Medical .....	154
Étude de cas 21 : St John of Kronstadt Russian Welfare Society .....	156
Étude de cas 22 : Bridgestone Australia (Automotive components division).....	159
Étude de cas 23 : Visy Board.....	161
Étude de cas 24 : Civil and civic / Lend Lease Interiors .....	163
Étude de cas 25 : Haigh’ Pty Ltd.....	166
Étude de cas 26 : Victoria Hide and Skin Producers Pty Ltd .....	168
Étude de cas 27 : Goodman Fielder Milling.....	170
Étude de cas 28 : Don Smallgoods .....	172
e) des expériences européennes .....	173
- 1. Le Royaume-Uni .....	173
Étude de cas 29 : Conserverie londonienne.....	174
Étude de cas 30 : Palethorpes : nourriture courte conservation.....	176
- 2. L’Irlande.....	179
Étude de cas 31 : A Local Authority Workplace Pilot Project .....	180
- 3. La France .....	185
Étude de cas 32 : Programmes de lutte contre l’illettrisme dans les secteurs public et privé .....	186
Étude de cas 33 : ADIA (réseau d’agences de travail par intérim).....	189
Étude de cas 34 : Société fabricant du matériel de cuisine collective ....	192
Étude de cas 35 : Hôpital européen Georges-Pompidou (HEGP) .....	194
Étude de cas 36 : Entreprise Bosch (système de freinage) .....	196
Conclusion .....	198

## PRÉSENTATION

Le monde de la formation accorde un intérêt grandissant à l'acquisition des compétences de base en milieu de travail. Le développement de cette récente conception de l'enseignement de l'écriture, de la lecture et du calcul auprès des adultes génère de nouvelles méthodes d'apprentissage. D'une pratique traditionnelle et scolaire, ce type de formation évolue vers une intégration des besoins des personnes et de ceux des entreprises. La finalité de la formation n'est plus seulement centrée sur le développement de soi comme acteur social. Elle devient un outil d'adaptation aux nouveaux environnements professionnels et un dispositif d'accompagnement face aux rapides évolutions technologiques. Désormais, les actions de formation s'attachent à développer les compétences en communication orale et écrite des employés au sein de collectifs de travail mais aussi à accroître la compréhension globale des processus de production, la flexibilité et la polyvalence de la main-d'œuvre.

Cette ouverture laisse entrevoir d'avantageuses possibilités tant pour les employés que pour les employeurs. La maîtrise des compétences de base de la main-d'œuvre est un enjeu pour l'accès des personnes au bien-être économique et à une reconnaissance de leur savoir. L'alphabétisation de la force de travail est assurément un élément important pour aider les entreprises à atteindre une prospérité et une compétitivité dans un environnement caractérisé par une globalisation croissante, des exigences de productivité et des modifications dans la structure même du travail.

Plusieurs programmes de formation ont été mis en place dans des entreprises québécoises, témoignant d'une reconnaissance de l'apport de telles actions pour les entreprises et pour les employés. Certaines expériences ont été publiées permettant de mieux comprendre leur contexte de réalisation. Ces études portent sur des interventions exemplaires qui s'apparentent davantage à des histoires à succès qu'à des évaluations d'actions de formation. Bien que ces expériences soient très pertinentes à connaître et à rapporter, les leçons à en tirer sont limitées car elles ne couvrent pas l'ensemble des situations et ne touchent qu'un nombre restreint d'entreprises concernées par l'impératif de la lutte contre l'analphabétisme.

Dans un tel contexte, l'examen d'expériences ayant eu lieu ailleurs qu'au Québec revêt un intérêt appréciable pour tenter de répondre à des questions telles :

- À quoi ressemblent les programmes en formation aux compétences de base en milieu de travail?
- En quoi peuvent-ils être des sources d'inspiration pour faciliter la diffusion de ces pratiques au sein des entreprises québécoises?
- Quels apprentissages peut-on retirer de ces programmes qui seraient instructifs pour les pratiques et les politiques de formation professionnelle?
- Quels sont les facteurs assurant la réussite de ce type de programmes de formation pouvant être transférables à des activités similaires au Québec?

L'objectif de la présente recension est donc de dresser une liste d'initiatives en matière de formation en compétences de base en milieu de travail tant au Québec, qu'ailleurs au Canada et sur la scène internationale. Ce rapport fait état des différentes expériences qu'il a été possible de recenser. Il s'attache à relater des actions significatives qui se distinguent par la diversité des contextes de réalisation et par la rigueur des travaux d'évaluation de programmes. Il présente également certaines caractéristiques communes à des programmes de formation efficaces et des dimensions prises en compte dans la réalisation des évaluations de programmes et ce, afin d'orienter des travaux similaires en milieu québécois.

Ce rapport se divise en trois sections. La première explique la méthodologie employée et les principales démarches suivies pour constituer une banque d'expériences de formation de base en milieu de travail. La deuxième partie est consacrée à l'analyse des facteurs de réussite caractérisant des programmes de formation jugés efficaces en s'appuyant sur la description des programmes recensés qui constitue la troisième partie.

## **1. MÉTHODOLOGIE : DÉMARCHE ET CRITÈRES DE SÉLECTION**

### ***a) La démarche de collecte de documents***

L'identification de documents répondant aux besoins de la recension a exigé différentes stratégies de recherche car il est rapidement apparu que la documentation portant sur le thème de la formation aux compétences de base en milieu de travail est rare et éparse. Pour tenter de réaliser une recherche documentaire la plus exhaustive possible dans un temps limité, la démarche de recherche a consisté en trois étapes.

La première étape de la recherche documentaire a résidé dans l'interrogation de banques d'articles scientifiques. ERIC, ProQuest, Kplus, etc. ont été consultées. Un certain nombre de documents ont pu être extraits de ces banques. Ils ont permis d'accéder, par l'intermédiaire des références bibliographiques, à d'autres documents portant majoritairement sur des expériences australiennes et américaines. Cet exercice a révélé la complexité de réaliser une recension des expériences en matière de formation en alphabétisation en milieu de travail. En effet, peu d'expériences sont disponibles à partir des supports de diffusion traditionnels, tels les revues scientifiques, assurant une certaine validité scientifique aux articles publiés.

La deuxième stratégie de recherche de publications a mis l'accent sur les documents disponibles sur Internet. Cette approche a pris une place très importante dans la démarche de collecte. De nombreux sites d'organismes d'alphabétisation et d'éducation pour adultes ont été visités ainsi que des sites d'instituts comme des organismes de recherche ou des sites d'institutions nationales, européennes et internationales (ministère de l'Éducation, de la Solidarité sociale, Union européenne, Organisation de coopération et

de développement économiques, etc.). Au fil de l'exploration, les renvois à d'autres sites et à d'autres références d'intérêt se sont multipliés.

La troisième étape a mis à contribution le Centre de documentation du MESSF. Le Centre a notamment pris en charge la correspondance auprès d'organismes ciblés pour obtenir de la documentation sur l'alphabétisation. Ces sites avaient été identifiés soit sur Internet, soit à partir de la consultation de revues de transfert. Les rapports ont pu ainsi être reçus en format papier ou électronique. Pour compléter la recherche, un repérage bibliographique a été effectué, amenant à des commandes de rapports ou de livres, ainsi qu'une veille en lien avec des sites sélectionnés.

### ***a) Les critères de sélection des documents***

La difficulté à réaliser cette recension a été accentuée par la nature même des travaux disponibles. La plupart d'entre eux s'apparentent plus à des témoignages ou à des histoires à succès qu'à des évaluations de programmes. Dans de tels cas, l'absence de cadre méthodologique suffisamment précis et rigoureux n'assure en rien la validité requise pour disposer de ces travaux, les diffuser et s'en inspirer. La préoccupation relative à la méthode d'évaluation de programme semble variable selon les pratiques développées dans les organismes de référence. Certains mettent uniquement à disposition des textes anecdotiques alors que d'autres se situent davantage dans le domaine de l'évaluation.

Le défi posé par ce corpus de documentation a donc été de concilier des exigences de rigueur méthodologique des travaux à retenir avec l'objectif d'accéder à une variété d'expériences. Compte tenu de ces constats, certains critères ont guidé la sélection des documents. Les trois premiers critères d'importance sont :

- les documents retenus doivent comprendre des études de cas relatant des expériences de mise en place de programmes de formation en alphabétisation ou compétences de base en milieu de travail;
- les témoignages et les discours promotionnels sont exclus;
- les études de cas doivent avoir été publiées au cours des années 90 et 2000.

Dans la mesure du possible, les rapports devaient répondre aux critères suivants :

- la présence d'un élément d'évaluation de résultats ou de mesure d'impact est souhaitée;
- les rapports doivent informer suffisamment sur le design et les méthodes d'évaluation;
- les procédures de collecte de données doivent être adéquates;
- le nombre de cas ou d'individus à partir duquel se base l'étude doit être suffisamment important;
- la présence de mesures objectives est un élément favorable.

L'application des deux premiers critères a éliminé un nombre très élevé de rapports, documents ou articles qui se rapprochaient davantage de témoignages, de messages d'incitation à la mise en œuvre de programmes ou des documents promotionnels. Comme le peu de documents recensés demeurant pertinents répondaient plus ou moins exactement aux autres critères, il a été décidé de les conserver pour constituer le corps de la recension. Il est important de souligner que les écrits disponibles, retenus pour cette étude ou pas, relatent des expériences réussies. À notre connaissance, les initiatives qui se sont soldées par un échec ou qui ont rencontré des difficultés majeures ne sont pas publiées. Ainsi, il n'est pas possible d'analyser les données en contrastant les cas de succès et les cas d'échec. Ceci ne permet donc pas d'analyser de façon plus précise les facteurs de réussite et les facteurs associés à des échecs.

## **2. SYNTHÈSE DES ÉTUDES DE CAS : CARACTÉRISTIQUES DES EXPÉRIENCES ET FACTEURS DE RÉUSSITE**

L'objectif de cette section est de repérer à partir des 36 études de cas, une typologie des entreprises en fonction de leur attitude face à la formation de base et de déceler différentes dimensions qui apparaissent déterminantes dans la décision de mettre en place un programme de formation en compétences de base sur le lieu de travail et dans la réussite de cette initiative. Cette connaissance peut donner des repères pour réaliser la mise en œuvre de telles activités mais aussi pour mesurer les efforts et les moyens nécessaires pour parvenir à un succès.

Il faut noter que les différentes expériences rapportées ici, représentant des initiatives exemplaires, ne couvrent probablement pas l'ensemble des situations et ne touchent qu'un nombre limité d'entreprises concernées par l'impératif de lutte contre l'analphabétisme et le faible niveau en compétences de base. De plus, tous les éléments pertinents à cette synthèse ne sont pas forcément présents dans chacune des études de cas, leur contenu dépendant de l'objectif visé lors de leur réalisation. Certaines sont, par exemple, plutôt axées sur l'étude de la rentabilité, d'autres sur le contenu transmis aux participants.

### ***a) Une typologie des entreprises relative à la formation de base***

Les études de cas illustrent les différents types d'entreprises en fonction de la motivation de leurs décideurs à s'engager dans la mise en œuvre de programmes en formation de base. À un extrême, certaines motivations peuvent être qualifiées de proactives. Elles visent l'accroissement de l'employabilité des employés ou encore ont une perspective d'innovation à long terme. À l'autre extrême, des décisions de former le personnel semblent très réactives et répondent à l'imminence de la fermeture de l'entreprise. Entre ces deux points, se classent certaines entreprises qui planifient des activités de formation

sans être dans l'urgence tout en répondant à un impératif à court ou moyen terme. Elles se préparent, par exemple, à augmenter leur capacité d'adaptation aux changements.

Ainsi, plusieurs études de cas montrent que certaines entreprises ont une *attitude proactive*. Elles ont depuis longtemps une culture de formation et ont toujours encouragé leurs employés à participer à des formations reliées au travail, en prenant notamment en charge les coûts associés à ces activités. Les décideurs sont habitués à considérer le besoin d'investir dans la formation des employés. Ces entreprises croient que la formation centrée sur les besoins du personnel, et non uniquement sur ceux de l'employeur, construit une force de travail engagée, confiante, satisfaite et flexible pour affronter les changements futurs. Le désir de formation exprimé par les employés est perçu comme un signe d'engagement envers l'entreprise. Pour certains décideurs, la formation de base doit être une partie intégrante des activités quotidiennes de l'entreprise.

Une autre catégorie d'entreprises adopte une position moins proactive mais qui se caractérise par une *attitude visionnaire*. Aucune urgence ne motive la mise en place d'un programme de formation. En revanche, une vision à moyen ou à long terme justifie l'engagement dans ce type d'activités. Il est question par exemple du souci de transmettre le savoir-faire précieux pour l'entreprise aux nouvelles recrues. Le faible niveau d'alphabétisme risque de mettre en péril ce transfert et d'appauvrir, à long terme, le bassin de compétences de certains métiers. Des changements technologiques, sans être encore nécessaires dans l'immédiat, paraissent inévitables, et demandent une préparation de la main-d'œuvre afin qu'elle puisse occuper de nouveaux postes.

Pour certaines entreprises, c'est l'objectif d'améliorer leur compétitivité et leur productivité qui suscite en premier lieu l'engagement en formation de base. Elles réagissent au contexte mondial de concurrence et ressentent déjà quelques difficultés à répondre aux nouvelles exigences du marché. Elles adoptent une *attitude réactive* et perçoivent la formation de base comme nécessaire au développement d'une main-d'œuvre poly-compétente, motivée et suffisamment instruite pour répondre aux changements continuels technologiques et législatifs. Quelquefois, ce sont les changements organisationnels qui justifient le besoin de formation notamment le travail en équipes autonomes, la responsabilisation et la participation des employés aux décisions. La recherche d'accréditation dans des programmes de Qualité totale est aussi à l'origine de cette réorganisation et répond aux exigences de compétitivité.

Enfin, des entreprises mettent en place des programmes de formation de base lorsqu'elles se retrouvent acculées devant des menaces de fermeture ou de licenciements massifs des travailleurs ayant des compétences limitées en alphabétisme. L'attitude qu'elles adoptent peut être qualifiée d'*attitude de survie*. Les programmes de formation de base s'inscrivent dans un plan de redressement de l'entreprise ou lorsque cela est trop tard, ils visent à donner des atouts aux employés dans leurs démarches imminentes de recherche d'emploi. Certaines entreprises ayant comme politique d'éviter les licenciements décident de s'engager dans l'organisation de formations pour assurer la transition lors de changements tels qu'une fusion d'entreprises ou bien des modifications technologiques



majeures. Quelquefois, la formation de base est un moyen pour l'employeur de faciliter les relations avec les syndicats, lorsque la fermeture de l'entreprise est irrémédiable.

Cette catégorisation des entreprises n'a pas pour objectif de développer une classification pour les juger par rapport à leur comportement face à l'alphabétisation. Elle permet principalement de mettre en évidence des caractéristiques et de faciliter la lecture et l'analyse des études de cas.

### ***b) L'implication des décideurs d'entreprise***

L'instauration d'un programme en formation de base n'apparaît viable que si l'employeur et les décideurs, quelle que soit leur position hiérarchique, sont favorables au projet et appuient la démarche avec conviction. Ils encouragent la participation des travailleurs en offrant parfois des services de soutien (assistance administrative, etc.) aux employés désireux de participer ou en supervisant la promotion de la formation et le recrutement des employés dans le programme. Ils s'engagent, par exemple, à embaucher du personnel occasionnel pour libérer les employés devant assister à la formation. Leur participation financière est de divers ordres. Il peut s'agir de financer une partie des activités de diagnostic des besoins et de réalisation de la formation. Souvent, dans les expériences relatées, une partie de la formation est dispensée sur les heures de travail sans nécessité de rattrapage de temps. D'autres fois, lorsque la formation a lieu sur le temps personnel des employés, ils bénéficient d'un programme de compensation financière, par exemple, en ayant payé une heure de temps pour chaque heure consacrée à la formation.

### ***c) L'implication d'autres acteurs***

La mise en place d'un programme de formation de base exige la constitution d'un réseau comprenant, en plus des décideurs d'entreprise, les syndicats, les organismes de formation et quelquefois d'autres organismes de promotion ou de soutien financier. Chacun peut jouer un rôle particulier dans le développement et le déroulement du programme de formation.

- ***Les syndicats***

Ils sont quelquefois à l'origine du signalement des difficultés en compétences de base d'une partie de la main-d'œuvre et mobilisent les différents acteurs. Ils peuvent se voir confier la responsabilité de la formation de base. Leur leadership dans ce domaine semble faciliter l'adhésion des employés au projet. Même lorsqu'ils ne sont pas nommés responsables du développement du programme de formation, le fait qu'ils soutiennent ouvertement le projet apparaît faciliter l'implication de la main-d'œuvre.

- ***Les organismes de formation***

Dans la plupart des expériences relatées, les formateurs ne sont pas issus de l'entreprise mais proviennent d'organismes ayant une expertise en formation de base des adultes. Une bonne collaboration apparaît nécessaire entre l'organisme de formation et l'entreprise, notamment avec les directions des ressources humaines. Dans les études de cas québécoises, les commissions scolaires sont sollicitées ainsi que certains organismes communautaires spécialisés en formation. Ces organismes participent généralement à l'évaluation des besoins, à la conception des outils pédagogiques et d'évaluation des acquis. L'élaboration et le suivi du programme de formation se font souvent conjointement avec les représentants de l'entreprise et des employés afin de répondre aux attentes et aux besoins de chacun.

- ***D'autres organisations***

Différentes autres organisations peuvent être impliquées dans la réalisation d'un programme de formation aux compétences de base. Certains gouvernements ont mis en place des mécanismes d'aide au financement des formations. Ainsi, il est possible de voir dans certains cas un soutien financier avec l'octroi de fonds couvrant une partie ou la totalité des coûts reliés aux activités de formation. Le défraiement des coûts liés aux libérations des travailleurs peut aussi être pris en charge. Dans d'autres cas, ce sont les employés en formation qui ont accès à un programme d'aide à la formation et qui voient leur participation financée. Ces organismes d'aide au financement ont une vocation nationale ou régionale. Leur apport paraît indispensable à la réalisation de la formation.

D'autres organismes, financés par les gouvernements, apportent plutôt une expertise et une assistance en termes de mise en œuvre de programmes de formation ou de soutien pédagogique.

#### ***d) La relation partenariale***

Les liens entre l'employeur et les syndicats, les organismes de formation et autres peuvent aller de la collaboration au partenariat formel. Dans plusieurs études de cas, ce partenariat spécifie les rôles et les responsabilités de chaque partie impliquée. Différents types d'organisation sont mis en place pour assurer un développement satisfaisant du programme de formation.

- ***Les comités***

Les premières réflexions et décisions quant à la mise en place d'un programme de formation semblent souvent se faire au sein de comités paritaires (employés, membres de la direction et syndicat). Parmi les objectifs de ces comités, il y a celui d'identifier les ressources pour lancer le projet de formation, les ressources en termes d'aide à la définition des besoins et de critères de formation et aussi en termes de financement.

Ensuite, les comités paritaires peuvent être en charge de superviser le développement de ce programme pour qu'il réponde toujours aux besoins des employés et de l'entreprise.

- ***Les ententes***

Elles sont formalisées par des engagements signés par plusieurs parties ou chacun s'engage par exemple à soutenir l'action mise en place ou bien à prendre certaines responsabilités qui sont complémentaires. Dans une expérience rapportée, l'entente signée entre les parties patronale et syndicale a été déposée au ministère du Travail. Des ententes sont aussi passées avec les organismes de formation. Qu'elles soient plus ou moins formelles, elles peuvent impliquer des partenaires de différents niveaux (national, régional, local), selon l'ampleur du projet et les sites concernés. Ainsi, des instances de l'État et des représentants nationaux de secteurs d'activités peuvent collaborer pour favoriser la mise en place d'un programme. Au niveau local, il y a des ententes entre les organismes de formation, les entreprises impliquées, les syndicats et les employés.

***e) Les objectifs de formation***

De façon générale, les objectifs de la formation sont dérivés des objectifs de performance globaux et font partie de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, on peut voir des situations où la nécessité de répondre aux exigences permanentes de productivité, de qualité et de service aux clients amène une nouvelle politique de ressources humaines et de formation. Cette politique peut prévoir la mise en place d'équipes de production autonomes ou bien l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre pour mieux faire son travail ou pour avoir accès à des nouveaux postes ou des promotions. Certains employés doivent alors acquérir de nouvelles habiletés ou bien réactiver des acquis trop peu utilisés dans les postes précédents. Ils doivent savoir lire, écrire et compter pour appliquer adéquatement les procédures, et compléter les imprimés. Ils doivent aussi être en mesure d'actualiser leurs savoirs, de comprendre et d'utiliser les outils d'identification de problèmes et de solution, et d'améliorer la communication en général et la sécurité. La formation de base est quelquefois l'unique action de formation mais dans de nombreuses expériences, elle s'inscrit dans un plan plus large, permettant à une portion des travailleurs d'acquérir une formation préalable à la formation technique qui est la finalité du plan de formation.

***f) Les besoins de formation exprimés par les entreprises et les employés***

La prise en compte des besoins de l'entreprise et des employés est une constante dans les études de cas rapportées. Les entreprises ont généralement besoin de s'assurer que leur main-d'œuvre a les connaissances générales suffisantes pour effectuer les opérations qui lui incombent. Elles ont également besoin d'employés qui soient autonomes et polyvalents et qui possèdent des habiletés transférables. Ceci augmente la mobilité au sein de l'entreprise et favorise la rétention du personnel ainsi que la promotion, le développement des carrières et des équipes. Certaines entreprises, employant surtout des personnes d'origine étrangère, ont particulièrement besoin d'un personnel qui maîtrise bien la langue d'usage pour faciliter la réalisation du travail et aussi transmettre son savoir à la relève. Les besoins de l'entreprise en formation de base résident aussi dans la nécessité d'améliorer la sécurité au travail et d'instaurer un climat de confiance.

Les employés ont besoin d'améliorer leurs habiletés et au-delà, d'avoir un projet professionnel. Dans certaines expériences, les évaluations qui sont effectuées auprès d'eux confirment l'intérêt de beaucoup d'employés à s'engager dans une démarche de formation et leur besoin d'élever leur niveau d'alphabétisme. La formation peut leur permettre de se préparer à d'autres formations qui sont qualifiantes et peut leur procurer des possibilités d'augmentation de salaire et de promotion. Globalement, leur sécurité d'emploi peut être renforcée de même que leur employabilité. Par ailleurs, l'apprentissage effectué lors de la formation est aussi un gain pour d'autres aspects de leur vie comme l'aide aux enfants, l'implication syndicale, le bénévolat et de façon générale l'acquisition d'une autonomie plus importante.

***g) Les spécificités des programmes de formation***

Plusieurs points communs se dégagent des études de cas en ce qui concerne le déroulement du programme de formation. Chacun semble jouer un rôle dans la volonté de contrer les diverses résistances des employés et des employeurs à s'engager dans une démarche de formation. Pour les employés, ces résistances sont notamment la crainte de dévoiler des lacunes qu'ils ont souvent cachées à leurs collègues et à leurs employeurs, une réticence à se retrouver en situation d'apprentissage, une appréhension d'un échec, une anticipation de coûts tant financiers que psychologiques. Pour les employeurs, certains craignent, entre autres, que le processus de formation génère des inquiétudes chez le personnel, engendre des demandes auxquelles ils auront du mal à répondre ou ne corresponde pas à leurs attentes.

Ces différents points apparaissent comme des constantes à la réalisation d'activités de formation de base en milieu de travail.

- ***La promotion***

Les stratégies de promotion concernent autant les employés que les cadres de l'entreprise. En plus d'adhérer à la démarche de formation, il est souhaitable que tous comprennent les processus d'apprentissage. Certains cadres semblent avoir du mal à faire face à des employés qui changent d'attitudes, sont plus autonomes, veulent mieux comprendre les décisions et sont plus curieux dans leur travail. La promotion auprès des employés vise l'expression de leur intérêt pour le projet de formation et la présentation du programme. Elle prend en considération la difficulté des personnes à dévoiler leurs besoins.

Les programmes de formation sont annoncés grâce à un ou plusieurs moyens comme des lettres, affiches, kiosques, rencontres individuelles ou de groupe. Dans certaines entreprises, les personnes susceptibles d'être concernées par la formation sont identifiées grâce à des grilles de repérage ou à l'information recueillie auprès des cadres intermédiaires. Les personnes sont alors rencontrées directement. Dans certains cas, la promotion se veut discrète alors que dans d'autres, elle est plus visible. Ce sont parfois des personnes des Ressources humaines qui font la promotion, des représentants syndicaux ou bien du personnel de l'organisme de formation. Le choix de ces personnes apparaît guidé par leur capacité à susciter l'adhésion des employés au projet. Dans certaines études, il est précisé que les cours sont présentés comme une occasion à saisir et non comme une façon de combler des lacunes. Dans ce sens, le nom que l'on donne à un programme semble jouer sur sa capacité d'attraction.

- ***Le volontariat***

Aucune expérience ne fait mention d'une obligation à participer aux activités de formation de la part des employés. Même lorsqu'ils sont ciblés comme ayant des besoins de formation, leur engagement dans le programme est volontaire. Plusieurs expériences relatent un effet d'entraînement où les plus réticents se laissent convaincre après avoir constaté les résultats positifs sur leurs collègues. Dans d'autres expériences, des employés réclament le droit à la participation lorsque celle-ci est réservée au départ à un seul groupe. Les entreprises concernées par cet engouement tentent d'y répondre favorablement et considèrent ces manifestations comme un indicateur de succès de l'opération. La motivation et le sens à donner à la démarche de formation par les participants sont au cœur du volontariat.

- ***La confidentialité et le respect***

La confidentialité concernant les résultats d'évaluation des employés et leur participation à la formation est assurée pour limiter tout inconfort et éviter des effets défavorables sur l'emploi. Certaines mesures peuvent faciliter la crédibilité d'un maintien possible de la confidentialité. Dans un exemple, le fait que le programme ait été introduit par des facilitateurs externes à l'entreprise et non par le personnel des ressources humaines a été perçu comme un élément favorisant l'acceptabilité et la sécurité du programme aux yeux des employés. C'est aux participants de diffuser l'information sur leur participation et non aux organisateurs. Ceci semble se faire au fur et à mesure du déroulement de la formation et lorsque les participants considèrent leur démarche gagnante.

- ***Les lieux de la formation***

Le propre de ces formations est qu'elles sont offertes sur les lieux du travail. Une salle de réunion est réquisitionnée ou bien la cafétéria lorsque l'entreprise ne dispose pas de locaux entièrement consacrés à cette activité. Ce principe offre aux personnes un environnement sécurisant, très différent du contexte scolaire. La présence sur le lieu de travail évite de générer des coûts de déplacement, maintient les employés dans l'entreprise et semble faciliter l'organisation de la formation. Ce choix correspond aussi à la volonté d'arrimer le contenu de la formation aux emplois et de considérer l'entreprise comme un lieu d'instruction. Dans le seul cas où la formation s'est déroulée hors site, l'entreprise était déjà fermée et les locaux étaient trop mal entretenus.

- ***La durée de la formation***

Une grande variabilité caractérise la durée et l'organisation des horaires de formation, certainement pour s'adapter aux particularités des entreprises et des employés. Dans plusieurs cas, les formations se sont données sur une base hebdomadaire durant 1 à 3 heures et ce, sur plusieurs mois voire plusieurs années lorsque la formation de base est partie intégrante d'un programme de formation qualifiante. Dans de rares cas, elle est plus intensive et peut durer toute la semaine, par exemple, lorsque des changements technologiques ou de procédure sont imminents ou alors lorsque le programme fonctionne durant la saison morte ou entre deux missions.

La formation se donne durant les heures de travail ou en dehors, selon les cas, souvent en fonction des exigences de production. Lorsque c'est sur le temps de travail, certaines entreprises n'exigent pas de rattrapage des heures consacrées à la formation alors que d'autres le font pour la totalité ou pour une partie de ces heures. Dans quelques cas, les employés se forment entièrement sur leur temps personnel non remboursé. Ces différentes approches sont négociées et acceptées par les parties impliquées et doivent faciliter l'accessibilité aux activités de formation.

- ***La flexibilité de la formation***

La notion de flexibilité s'applique à plusieurs aspects de la formation. Il peut s'agir de la flexibilité en termes d'entrée dans le processus de formation. Certaines expériences mentionnent un système d'entrée et de sortie continue pour faciliter la participation. Elle peut porter sur les horaires afin de permettre aux personnes de suivre leur formation sans conflit avec le temps de production. Ceci demande aux formateurs une présence continue. La formation est quelquefois modulaire et permet une plus grande flexibilité dans le choix des activités à suivre, surtout si les modules sont relativement courts. Dans certains cas, la dispersion des sites de production justifie la mise en place d'un système de mentors pour dispenser la formation. Tout ceci permet de mieux répondre aux besoins des employés et encourage leur participation.

- ***L'approche individualisée***

L'approche préconisée dans les différentes expériences est individualisée. Les employés ne désirent souvent pas revenir dans un système d'apprentissage proche de l'enseignement scolaire. Les contenus de formation sont donc généralement délivrés sur une base individuelle et au rythme de chacun pour répondre aux besoins personnels. À partir d'évaluations des connaissances, des habiletés, des capacités, des attitudes et des comportements, les formateurs développent des plans de formation adaptés à chaque employé. Quelquefois, le nombre de participants permet de former des groupes homogènes mais la plupart du temps, ils sont hétérogènes car le fait de libérer des employés de même niveau, qui travaillent dans la même équipe nuit aux exigences de production. Ceci pose un défi aux formateurs qui, en plus, utilisent une variété de méthodes instrumentales et de moyens, répondant aux différents styles d'apprentissage et au background culturel et linguistique des apprenants.

- ***Les contenus de la formation***

Les activités de formation portent sur des contenus très divers. Généralement, ils vont au-delà de l'apprentissage en lecture, écriture et calcul et incluent différentes compétences de base telles les habiletés de communication ou de travail en équipe, l'acquisition de connaissances générales sur l'entreprise, les mesures d'urgences et la santé et sécurité au travail. Certaines entreprises ayant une main-d'œuvre d'origine étrangère axent le contenu sur l'apprentissage de la langue d'usage. D'autres offrent des cours d'initiation à l'informatique ou des cours sans lien direct avec l'emploi mais qui ont un contenu académique implicite.

La variabilité des contenus s'explique par leur dépendance aux besoins particuliers des entreprises et des employés. Pour les définir, les réalités de l'entreprise sont prises en compte. Le matériel pédagogique est issu de l'entreprise comme des formulaires, des procédures de travail, des plans, etc. Les activités de formation pratiques se basent sur les processus de travail et utilisent la technologie et les équipements de l'entreprise. L'adaptation d'outils pédagogiques existants ou la création de nouveaux est exigeante et demande que les formateurs aient une bonne compréhension du contexte de travail.

- ***L'équipe de formation***

Les équipes de formation impliquées dans les projets semblent expérimentées en formation de base et quelquefois en formation en entreprise. Dans certains cas, l'expérience dans laquelle elles se sont engagées était un nouveau défi. Elles ont différentes tâches à assumer qui comprennent notamment l'administration de programme, le marketing, la négociation, l'analyse de compétences en alphabétisme, le développement de programme d'études, l'orientation et l'évaluation. Par ailleurs, elles doivent créer un climat de confiance et amical de façon à rendre la formation accessible, à diminuer le sentiment de gêne ou de honte par rapport au faible niveau en alphabétisme. Le contexte d'apprentissage ne doit pas rappeler celui de l'école. Les participants sont consultés à propos de leur programme de formation.

- ***La clientèle***

Le nombre de personnes concernées par la formation de base varie en fonction de la taille des entreprises, du type de personnel ciblé, du nombre de volontaires et du nombre de places qu'il a été décidé de mettre à disposition en tenant compte des exigences de productivité et des coûts. Dans certaines expériences, la formation est non seulement offerte aux employés mais aussi à leur famille.

### ***h) L'évaluation des programmes***

Des évaluations de suivi systématique de progrès sont effectuées dans certaines expériences. Elles permettent de s'assurer des progrès et d'ajuster les plans individuels de formation. Des mesures multiples d'évaluation sont aussi utilisées pour jauger la satisfaction des participants, les gains en performance, et la qualité et l'efficacité de la formation. Elles visent à vérifier que le programme atteint ses objectifs. Le management, les superviseurs, les employés et quand cela s'applique, les syndicats, participent à l'évaluation de l'efficacité du programme et à sa capacité à répondre à leurs besoins.

Plusieurs dimensions peuvent être soumises à l'évaluation. En ce qui concerne les activités de formation, on peut mesurer la relation entre les caractéristiques des cours (nombre d'heures de formation, temps passé en formation, contenu abordé) et les gains attribuables à la formation.

La satisfaction des participants par rapport aux activités de formation est souvent mesurée et porte, par exemple, sur le style pédagogique, le mode relationnel avec l'équipe de formation, l'adéquation de l'organisation du programme avec les besoins et les contraintes des salariés (lieu, horaire, durée, etc.), le taux de rétention des participants. La satisfaction des participants par rapport aux progrès réalisés est aussi mesurée en évaluant la perception des changements sur des facteurs personnels et interpersonnels (attitudes envers la formation et la confiance à communiquer), la perception des progrès réalisés, la perception de l'atteinte des objectifs.

Les gains, pour les participants, attribuables à la formation sont estimés grâce à des indicateurs tels que les accréditations, certifications et qualifications, les acquis ou changements par rapport à un positionnement initial à un test, les acquis concernant la confiance dans l'utilisation des compétences de base, les changements dans les attitudes, l'estime de soi, la communication, l'interaction au travail et en famille, l'accroissement des responsabilités au travail et en famille, l'indépendance plus importante au travail, la capacité accrue dans la résolution de problèmes, la participation aux équipes et aux réunions. Il est aussi question de l'accessibilité à davantage de formation qui peut être mesurée par la capacité à lire l'information relative aux formations, à y être éligible et la volonté d'y postuler. Les acquis peuvent aussi être mesurés en termes de promotion et de



flexibilité en emploi (évolution du nombre de personnes ayant soumis leur candidature à la promotion, accès et réussite à la sélection).

Pour évaluer les gains que les employeurs peuvent faire grâce à la formation, plusieurs mesures sont aussi utilisées comme l'impact de la formation sur la productivité, la promotion et le transfert d'emplois, l'économie de temps associée aux gains, la préservation de l'emploi, l'élimination du temps de travail improductif, la diminution des appels aux équipes de maintenance, la meilleure prestation aux clients, la diminution des erreurs dues à la mauvaise compréhension des consignes, l'économie de matériel ou de matière première, la diminution du taux d'accidents. Ces gains sont quelquefois quantifiés en termes d'économies directes réalisées par l'employeur. Pour estimer ces économies, les employeurs font part, par exemple, de leur perception des économies faites par l'entreprise qui résultent de l'amélioration d'habiletés acquises aux cours de la formation.

D'autres facteurs servant l'évaluation concernent la disponibilité interne d'un bassin d'expertise appropriée, la flexibilité de la force de travail, la dépendance de l'entreprise à l'égard du travail occasionnel pendant les urgences, la dépendance de l'entreprise à l'égard du travail contractuel, les retards/délais pour obtenir un travail fini, la capacité d'atteindre les objectifs de production projetés et le nombre de griefs.

- ***Les gains des employés***

Les participants semblent tirer profit des formations de base et témoignent généralement d'une satisfaction élevée par rapport à la formation suivie. Les gains qu'ils ont effectués se situent tant sur le plan professionnel que personnel. Ils ont développé des *habiletés en alphabétisme et en compétences de base* en lien avec les tâches qu'ils doivent assumer. Ceci se traduit par un travail d'équipe plus efficace, une approche des tâches à accomplir plus intelligente, avec des priorités logiques accordées aux actions à poser. Les employés proposent des solutions à des problèmes et ainsi participent plus activement à des prises de décision. Les instructions sont mieux comprises, ce qui nécessite moins d'interactions pour apporter des explications supplémentaires et diminue les frustrations. De plus, la sécurité au travail est mieux assurée.

Sur le plan de *l'accès à des promotions*, certains employés ont pu bénéficier d'avancements. Cependant, les quelques estimations proposées laissent croire que ce gain concerne peu de personnes. L'acquisition d'une certaine *flexibilité en emploi* apparaît, par contre, plus généralisée grâce à une polyvalence accrue. Elle ouvre de nouvelles possibilités sur le marché du travail, des perspectives d'accès à de nouvelles responsabilités ou à de nouveaux rôles à assumer.

L'amélioration des compétences apparaît associée à une augmentation de *la confiance en soi et de l'estime de soi*. Ceci aurait un effet bénéfique sur la volonté des employés à accepter des responsabilités au travail et à s'engager dans de nouveaux défis. Ils semblent plus réceptifs aux suggestions pour des améliorations et plus capables de prendre des initiatives. Leur *autonomie* au travail, comme dans leur vie personnelle paraît augmenter.

Certaines études de cas relient ce gain de confiance à une meilleure productivité. En revanche, les questionnaires des entreprises doivent être préparés à composer avec les modifications d'attitude des employés devenus plus indépendants.

La participation à la formation de base est aussi associée à un *éveil à l'apprentissage* et à une attitude positive face à la formation. Les participants ont souvent apprécié l'approche des formateurs, la nature de la relation tuteur-étudiant et la méthode de formation. La dynamique de groupe, l'écoute et le soutien dans l'apprentissage semblent importants pour se réconcilier avec la formation. L'intérêt pour s'engager dans d'autres formations augmenterait, et serait renforcé par un accès facilité et une réussite plus probable. Ainsi, plusieurs employés se sont inscrits volontairement à des cours additionnels.

Les employés augmenteraient leur *participation citoyenne* comme, par exemple, l'implication dans des clubs, des syndicats ou bien auprès d'organismes communautaires. De même, ils seraient plus à même de jouer leur rôle *d'éducateur en famille*. Ils sont capables de lire des histoires à leurs enfants ou de les aider dans les devoirs scolaires. De façon générale, la participation aux formations peut avoir une incidence sur la satisfaction dans la vie quotidienne.

- ***Les gains de l'entreprise***

Les gains pour les employés se répercutent directement sur l'entreprise. Elle dispose d'une main-d'œuvre plus flexible, en qui elle a plus confiance pour fournir des produits de qualité et assurer un meilleur service à la clientèle. Les études de cas ne permettent pas toujours de distinguer le rôle du programme de formation de base de celui d'autres initiatives dans les gains effectués par l'entreprise. Néanmoins, il est souvent question d'un niveau plus élevé de productivité et de développement de la compagnie. Le recours au recrutement est moins nécessaire pour anticiper l'adaptation aux changements. Ceci peut améliorer les relations employeur/employés, ces derniers voyant leurs emplois préservés. La motivation des équipes renforce la dimension humaine de l'organisation. Dans certains cas, la formation n'est plus considérée comme un moment d'improductivité. Elle permet notamment de maintenir et de développer l'expertise interne.

Les différents gains des employés se traduisent pour l'entreprise par des économies monétaires grâce, par exemple, à une réduction de la perte de temps, du gaspillage de matériel, de l'arrêt des machines, de la duplication du travail et du roulement de personnel. Les erreurs sont moins fréquentes et le recours à des équipes de maintenance moins nécessaire. Le travail est réalisé en appliquant plus correctement les procédures.

Les entreprises engagées dans des formations de base s'investissent dans le développement de leur main-d'œuvre en la soutenant pour être engagée, participante, flexible et capable d'anticiper, de répondre et de gérer le changement. Ainsi, elles sont plus à même d'envisager avec succès l'introduction de nouvelles technologies ou procédures de travail et de modifications organisationnelles. L'entreprise dans son ensemble améliore sa capacité de s'adapter au changement et aux exigences du marché.

Le *sentiment d'appartenance* à l'entreprise et la loyauté envers les employeurs apparaissent renforcés à la suite de la participation aux formations. Les relations de travail s'améliorent comme l'indique la diminution du nombre de griefs dans plusieurs situations rapportées.

- ***Les gains du syndicat***

Très peu de constats sont disponibles quant aux gains des syndicats à la suite de la mise en place d'un programme en formation de base. Lorsqu'il en est question, les gains concernent l'impact positif de la formation sur la participation des employés à la vie syndicale et une meilleure concertation avec l'entreprise qui se traduit par l'instauration d'un partenariat.

### **3. EXPÉRIENCES DE FORMATION EN COMPÉTENCES DE BASE EN MILIEU DE TRAVAIL**

Les études de cas présentées dans cette section ont été extraites de rapports plus ou moins complets et clairement exposés. Pour certaines recherches, la mesure de l'impact ou des résultats était l'objectif central alors que pour d'autres, elle représentait un des éléments ciblés parmi d'autres. Ces nuances amènent des écarts en termes de précision et d'information entre les différentes études rapportées.

Les pays représentés sont majoritairement anglo-saxons. À part le Québec et la France où le français est la langue dominante, les expériences relatées proviennent de provinces canadiennes où l'anglais est la langue d'usage, des États-Unis, de l'Australie, du Royaume-Uni et de l'Irlande. Cette sur-représentation des pays anglo-saxons pourrait trouver deux explications. La première concerne la possibilité que ces pays aient, plus que d'autres, réalisé des travaux portant sur le thème d'intérêt et selon les critères de sélection définis dans la présente recension. La deuxième explication porte sur la préoccupation plus importante dans ces pays de valorisation des résultats obtenus, de diffusion et d'accessibilité. Aucun document n'a volontairement été exclu à cause d'une méconnaissance de la langue du rapport. Néanmoins, les recherches ont été effectuées à partir de moteurs de recherche en français et en anglais.

La présentation qui suit est divisée en deux parties. Dans une première partie, le contexte de la formation en alphabétisation est succinctement abordé afin de situer l'environnement social et politique dans lequel se sont déroulées les expériences. Comme cette information est généralement extraite des documents présentant les études de cas, le niveau de détails fournis dépend des données disponibles. Une deuxième partie présente les différentes études de cas. Pour chacune, une présentation détaillée de l'étude relate l'origine de l'initiative, la description du programme, son évaluation et les résultats obtenus.

## **a) Des expériences québécoises**

### ***Mise en contexte***

Comme il a été mentionné dans le *Rapport d'enquête auprès des employeurs assujettis à la Loi* (Lapierre, 2002), dès 1990, diverses prises de position publiques, que ce soit dans le cadre du Forum pour l'emploi (1991), du Rendez-vous économique du secteur privé (1993) ou du Comité de la restructuration économique du Centre canadien du marché du travail et de la productivité (1993) ont été adoptées pour souligner la préoccupation du Québec relative à la formation de la main-d'œuvre.

En 1990, un crédit d'impôt remboursable pour les dépenses de formation réalisées par les entreprises a été instauré. En 1991, l'énoncé de politique sur le développement de la main-d'œuvre *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif* soulignait que la formation offerte ailleurs que dans les réseaux d'enseignement était sous-estimée et recommandait notamment de promouvoir le développement d'une culture de la formation continue dans les milieux de travail et d'inciter à recourir au crédit d'impôt remboursable à la formation. Cette dernière initiative n'a pas eu les effets escomptés, car le crédit d'impôt n'a été réclamé en 1995 que par un peu plus de 2,5 % des corporations québécoises.

En 1995, un projet de loi a été adopté pour favoriser le développement de la formation de la main-d'œuvre (Loi 90). Par ce biais, le gouvernement a voulu amener les employeurs à participer au développement des compétences de leurs employés dans une perspective d'amélioration de la qualification de la main-d'œuvre au Québec et du développement d'une culture de la formation dans les entreprises.

L'article 1 précise que la Loi « a pour objet d'améliorer, par l'accroissement de l'investissement dans la formation et par l'action concertée des partenaires patronaux, syndicaux, communautaires et des milieux de l'enseignement, la qualification de la main-d'œuvre et ainsi de favoriser l'emploi de même que l'adaptation, l'insertion en emploi et la mobilité de la main-d'œuvre ». À cet effet, elle oblige les employeurs, dont la masse salariale est équivalente ou supérieure à 250 000 \$, à consacrer 1 % de leur masse salariale en dépenses de formation pour leur personnel. Si le total des dépenses de formation admissibles est inférieur à 1 %, l'employeur doit verser la différence au Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO). Ce fonds est affecté à la promotion et au soutien des actions de formation de la main-d'œuvre.

La Loi a été implantée sur trois ans. En 1996, elle a concerné seulement les entreprises dont la masse salariale est égale ou supérieure à un million de dollars; en 1997, elle a inclus celles dont la masse salariale se situait entre 500 000 \$ et 999 999 \$; et en 1998, elle a compris également celles dont la masse salariale se situait entre 250 000 \$ et 499 999 \$. Différemment de mesures à caractère plutôt incitatif, comme le faisait le crédit

d'impôt, la Loi oblige les employeurs à investir dans le développement des compétences de la main-d'œuvre.

## ÉTUDE DE CAS 1

### *Les emballages Consumers (Pointe-Saint-Charles - Montréal)*

*Source : Fabiani, C. et Crépeau, L. (1995). Jamais trop tôt ... Jamais trop tard!. RÉSO (Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest de Montréal) et CEDA (Centre d'éducation aux adultes de la Petite Bourgogne et de St-Henri)*

#### **Objectifs de l'initiative**

En 1989, l'entreprise qui fabrique des contenants en verre a été achetée par le Groupe Consumers dont le siège est à Toronto. Malgré l'implantation d'un processus d'amélioration continue, les résultats financiers n'ont pas été satisfaisants et des menaces de fermeture ont commencé à générer de l'inquiétude. Face à cette situation, le syndicat a décidé de mobiliser les travailleurs et la direction. Un partenariat a été établi entre les administrateurs, le syndicat FTQ et RÉSO (Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest de Montréal). Il a débouché d'abord sur la création d'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) en partie financé par les gouvernements fédéral et provincial pour élaborer un plan de redressement.

En 1991, une évaluation des besoins de formation (ou Plan de développement des ressources humaines – PDRH) a touché 555 travailleurs sur les 609 que comptait l'usine. Cette évaluation a révélé que 21 % des travailleurs semblaient avoir des difficultés en calcul, lecture et écriture, que 9,3 % d'entre eux n'étaient pas assez autonomes pour lire, écrire et calculer seuls, et que 15 % se déclaraient peu autonomes pour ce qui est des activités plus complexes en français et calcul. En fait, 62 % des employés n'avaient pas atteint le niveau de scolarité de fin d'études secondaires et au moins 139 n'avaient pas 9 années de scolarité. Par contre, ils possédaient tous une expertise précieuse, acquise au cours des années passées à travailler dans l'usine.

Le syndicat s'est vu confier le dossier de la formation de base. L'objectif était de « mettre en place une formation mais surtout d'imaginer une intervention plus discrète, intime qui respecte vraiment ceux et celles qui voient leurs lacunes identifiées au grand jour ». Le CEDA (Comité d'éducation aux adultes) a été le partenaire spécialisé en alphabétisation des adultes. Pour assurer la mise en place et la bonne marche du projet de formation, les partenaires ont eu recours à plusieurs subventions. DRH-Canada a contribué pour 55 % et la SQDM pour 45 %. Par le biais de Fonds d'adaptation de main-d'œuvre (FAMO), RÉSO a assuré le défraiement d'une partie des coûts liés aux libérations des travailleurs.

### ***Description du programme***

La formation a été pensée pour qu'elle s'inscrive dans un plan plus large, permettant à une portion des travailleurs d'acquérir une formation préalable à la formation technique. En 1992, la sensibilisation des travailleurs s'est faite en installant un kiosque d'information dans la cafétéria. Les inscrits ont passé des tests individuellement ou par petits groupes et ont ensuite rencontré une formatrice. À la suite de ces rencontres, seulement 48 travailleurs sur les 148 inscrits ont été jugés comme ayant besoin d'une formation de base. Pour les autres, il s'agissait plutôt d'aller chercher un complément d'information ou des équivalences.

Deux ateliers de 10 personnes de niveau homogène ont été formés. Les autres ont été mis sur liste d'attente mais l'entrée en formation était continue. Les cours se sont basés autant que possible sur le matériel disponible à l'usine. De 1992 à 1995, les sessions de formation en français et mathématiques ont été offertes sur le lieu de travail à raison de 4 heures par semaine, 2 heures sur le temps de travail et 2 heures sur le temps personnel.

### ***Évaluation***

Aucune mention.

### ***Résultats***

Les témoignages recueillis ont permis de constater que la participation à cette formation avait amené les travailleurs à améliorer leurs connaissances de base et d'acquérir une meilleure confiance en soi. Cela leur a également permis de mieux comprendre les directives et d'être plus intéressés à la vie de l'entreprise. Ils ont acquis une capacité accrue à prendre des initiatives, une plus grande mobilité au sein de l'usine, un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise et une plus grande facilité à communiquer et à comprendre des instructions. L'entreprise a pu mettre en place avec succès le processus d'amélioration continue ainsi que des changements technologiques et, réaliser un préalable aux programmes de formation professionnelle. Pour le syndicat, cette expérience a amélioré la participation des employés à la vie syndicale et a eu un impact positif sur la concertation avec l'entreprise.



## **ÉTUDE DE CAS 2**

### ***La boulangerie Weston Québec inc.***

*Source : Doray, P. Bagaoui, R., et Ricard, D. (1994). La formation dans les entreprises québécoises : études de cas auprès de 15 entreprises performantes. Rapport soumis au Conseil de la science et de la technologie.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

La création de cette entreprise remonte à la fin des années 1940 quand a débuté la fabrication de pains. Une soixantaine de personnes travaillaient alors dans l'usine. Dans les années 1980, la situation économique de la firme s'est détériorée amenant un large mouvement de modernisation. La Boulangerie Weston s'est vu accorder plus d'autonomie par son groupe d'appartenance, les Boulangeries Georges Weston. Une nouvelle philosophie de gestion a été implantée impliquant davantage le syndicat et les travailleurs. Au point de vue technico-économique, l'entreprise a recentré ses activités sur la production de pain qu'elle a commercialisé sous plusieurs marques. Néanmoins, la concurrence était telle que l'entreprise a dû faire face à deux alternatives : fermer l'usine qui comptait alors 500 employés ou moderniser ses installations. Ce dernier choix a été privilégié et la construction d'une nouvelle usine entièrement automatisée a débuté en 1991.

L'installation de nouveaux équipements, exigeant de nouvelles compétences, a amené à planifier un programme de formation technique. Les travaux du comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) mis en place par l'entreprise et le syndicat ont révélé que plusieurs employés de la production étaient analphabètes fonctionnels et ne savaient pas faire des opérations de base en mathématiques. Ceci les empêchait donc de suivre la formation technique.

#### ***Description du programme***

En 1991, un programme d'alphabétisation et d'initiation à la micro-informatique a été mis en place. Trois périodes ont marqué la réalisation de ce programme de formation :

1. la création du CAMO, mis sur pied dès 1990 conjointement avec le syndicat. Il était formé de représentants de l'entreprise, du syndicat et des deux paliers gouvernementaux. Son objectif était d'identifier des personnes ressources afin d'assurer la définition des besoins et des critères de formation et de fournir l'assistance aux employés mis à pied. Une collaboration basée sur la transparence et le partenariat s'est instaurée.



2. La formation en alphabétisation a constitué la deuxième étape lorsque la direction a été informée que certains employés, qui comptaient de 10 à 30 ans de service, étaient analphabètes fonctionnels et que d'autres ne savaient ni lire, ni écrire ou compter.

C'est ainsi qu'en collaboration avec la Commission scolaire régionale de Chambly, un programme d'alphabétisation en français et mathématiques et une formation en initiation à la micro-informatique ont été mis en place. Les activités de formation ont rejoint 30 % des 200 travailleurs de la production à raison de 15 à 20 heures par semaine pendant 12 semaines. Les cours se sont déroulés à l'usine en dehors des heures de travail, les travailleurs n'étant pas rémunérés pour leur formation. Au début, les opérateurs ont été réticents à suivre cette formation mais les interventions répétées du syndicat ont réussi à les mobiliser.

À la suite de ce programme d'alphabétisation, une formation théorique et pratique aux nouveaux équipements a été donnée. D'autres activités de formation ont été mises sur pied, pour les équipes volantes, pour les cadres, les contremaîtres et les vendeurs.

### ***Évaluation***

Les représentants syndicaux ont eux-mêmes fait une évaluation continue des cours d'alphabétisation, s'assurant régulièrement qu'ils rejoignent les besoins des travailleurs. Ils étaient aussi responsables d'aider les participants à surmonter leurs difficultés.

### ***Résultats***

Pour les travailleurs, la participation à cette formation a permis d'avoir la capacité d'entreprendre la formation théorique et technique dans le cadre de la restructuration de l'entreprise et d'avoir un sentiment accru d'appartenance à l'entreprise. Malheureusement, aucune estimation du nombre de travailleurs ayant réussi le passage n'est disponible dans l'étude de cas.

Les gains pour l'entreprise de la formation en alphabétisation ne sont pas dissociés de ceux des formations techniques. Globalement, il est mentionné que le programme de formation dans son ensemble a permis d'augmenter l'efficacité de la ligne de production qui est passée de 65 % à 85 %. Le temps d'arrêt a diminué de moitié et les pertes de produit sont passées de 15 % à 2,5 %. La formation a directement contribué au redémarrage de l'usine. De nouvelles exigences d'embauche ont été instaurées (secondaire V complété ou DEP selon l'emploi). L'amélioration des relations de travail a été une autre conséquence, notamment entre la direction et le syndicat, permettant l'établissement d'un climat de confiance et l'implantation d'une gestion des ressources humaines moins hiérarchique. La concertation positive entre le syndicat et l'entreprise a amené la création d'un comité de formation entreprise-syndicat sur la polyvalence des travailleurs.



## **ÉTUDE DE CAS 3**

### ***Alcatel Câbles Canada inc.***

*Source : Doray, P. Bagaoui, R., et Ricard, D. (1994). La formation dans les entreprises québécoises : études de cas auprès de 15 entreprises performantes. Rapport soumis au Conseil de la science et de la technologie.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Cette entreprise œuvre dans le secteur de la métallurgie, spécialisée dans la fabrication de fils de cuivre pour faire des câbles, de fils électriques ou de téléphone. Alcatel exporte au Canada, en Europe et aux États-Unis. Pour faire face à une concurrence et à une mondialisation des marchés, l'entreprise a mis en œuvre plusieurs mesures qui visent à améliorer les compétences des travailleurs pour rendre la main-d'œuvre plus flexible. Un programme de polyvalence a été mis sur pied par les parties patronale et syndicale. Des réformes comme par exemple la classification des emplois, ont été menées. La formation fait partie intégrante de ce processus.

L'objectif de ces réformes est de fournir des produits de qualité dans les temps prescrits.

#### ***Description du programme***

Divers types de formation ont été initiés dont 1) une activité de formation visant à transmettre des connaissances générales sur l'entreprise, les mesures d'urgence, la santé et sécurité au travail, 2) une activité de formation technique destinée aux formateurs et 3) une formation en alphabétisation.

L'alphabétisation a porté sur la lecture, l'écriture et les mathématiques. Six travailleurs ont suivi un programme appelé « Un monde à lire ».

#### ***Évaluation***

Aucune mention.

## ***Résultats***

Telles que présentées, les retombées du programme de formation semblent concerner plutôt la formation technique que l'alphabétisation. Rien de précis ne concerne cette dernière activité de formation et il est impossible de lui attribuer des dividendes individuels.

Grâce à la mise en place de ce programme de formation dans sa globalité, la productivité a augmenté et les accidents de travail ont diminué. Les travailleurs ont pu acquérir une certaine polyvalence. Les relations de travail se sont améliorées comme l'illustre la diminution du nombre de griefs.



## **ÉTUDE DE CAS 4**

### ***Bestar inc.***

*Source : Doray, P. Bagaoui, R., et Ricard, D. (1994). La formation dans les entreprises québécoises : études de cas auprès de 15 entreprises performantes. Rapport soumis au Conseil de la science et de la technologie.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Située à Lac-Mégantic en Estrie, Bestar est une entreprise fondée en 1948 qui fabrique des meubles. Dès 1990, la situation économique critique a rendu nécessaire un plan de redressement. Les objectifs que l'entreprise s'est alors fixés concernaient l'augmentation de 20 % du chiffre d'affaires, l'obtention d'une accréditation ISO, la pénétration du marché américain, le développement de produits vedettes et l'accroissement du temps productif des équipements.

En 1990, la direction a rencontré l'exécutif syndical pour trouver une solution. Un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) a été créé, financé par les deux gouvernements, chacun ayant en charge 37,5 % des coûts, et par l'entreprise qui a assumé le reste. Ce CAMO était composé de 3 représentants de la direction, 3 représentants des employés, un représentant du gouvernement fédéral, et un représentant du gouvernement provincial. Les orientations qu'il a prises, tournées vers une nouvelle philosophie de gestion prônant l'implication des travailleurs dans le projet d'entreprise, la qualité des produits et la productivité, n'ont pas rencontré l'adhésion d'une partie des gestionnaires et décideurs qui ont décidé de quitter l'usine.

Pour réussir l'implantation de cette nouvelle philosophie et stimuler l'intérêt du personnel face à la formation et à l'apprentissage, les parties ont entrepris des démarches visant l'amélioration de la compétence technique des employés et leur connaissance des systèmes.

#### ***Description du programme***

Trois grandes activités de formation ont été programmées : l'alphabétisation et le retour aux études, la formation des formateurs et la formation technique. Un comité paritaire de formation a été mis sur pied. Ce comité s'est entendu pour reconnaître que « la formation a des effets positifs sur la qualité et sur la productivité [et que la formation] devrait leur donner la possibilité d'accroître leurs connaissances et permettre l'enrichissement personnel tout en favorisant une formation polyvalente et transférable ». La participation à la formation a été basée sur le volontariat et elle a été dispensée autant que possible par des gens de l'interne et sur les heures régulières de travail.

En ce qui concerne l'alphabétisation, l'entreprise a cherché à s'assurer que les employés étaient capables de lire, d'écrire et de communiquer leurs savoirs et de les mettre à jour.

En 1991, après une enquête effectuée auprès des travailleurs pour évaluer leurs connaissances, 21 ont été considérés comme ayant des carences en lecture, écriture et calcul de base. En collaboration avec la Commission scolaire, deux groupes ont été formés, l'un en septembre 1992 et l'autre en septembre 1993. Au total, 14 employés y ont participé et 9 suivaient encore des cours au moment de la rédaction de l'étude de cas, en partie sur leurs heures de travail. L'objectif était l'initiation à la lecture et l'acquisition de bases en français et mathématiques.

### ***Évaluation***

Aucune mention.

### ***Résultats***

En ce qui concerne uniquement les activités d'alphabétisation, le succès a été immédiat. Plusieurs travailleurs ont signifié leur intérêt personnel pour cette formation, allant même jusqu'à parler d'études secondaires. En réponse à ce besoin exprimé, les parties patronales et syndicales ont mis sur pied un autre programme menant à l'obtention d'un diplôme d'études secondaires reconnu par le ministère de l'Éducation. Compte tenu de l'horaire des cours offerts, il a été décidé d'implanter ce programme au sein de l'entreprise.

Pour l'ensemble du programme, comprenant l'alphabétisation, le retour aux études et la formation aux changements technologiques, les résultats ont été positifs sur le plan de la productivité et de l'amélioration des relations de travail.



## **ÉTUDE DE CAS 5**

### ***Natrel inc.***

*Source : Caillé, Christine, Doiron, Lucille, et Hotte, Francine. (1999). Développement des compétences de base : un modèle d'intervention. In Ebrahimi, Mehran, (sous la direction de), Éducation et démocratie : entre individu et société (pp. 136-145). Montréal : Isabelle Quentin Éditeur et Fondation québécoise pour l'alphabétisation.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Cette entreprise, confrontée aux défis de réduction des coûts de production, d'expansion de son marché canadien et d'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail (responsabilisation et participation des employés aux décisions), a instauré un programme d'assurance-qualité et a opté pour une nouvelle technologie exigeant plus de formation technique pour ses employés. Considérant que le succès de cette réorganisation dépendait de la capacité des employés à suivre la formation technique et qu'environ un quart d'entre eux avaient des difficultés à lire, à écrire et à compter, Natrel a investi dans l'implantation d'un programme en formation de base. Pour ce faire, elle a constitué un comité paritaire (employés, membres de la direction et syndicat) afin de superviser le développement de ce programme qui a été lancé dans plusieurs filiales de l'entreprise.

#### ***Description du programme***

L'évaluation des besoins de formation a été réalisée en comité et la formation s'est donnée par petits groupes sur le lieu de travail et pendant les heures personnelles des employés. La participation a été volontaire et les horaires très flexibles.

#### ***Évaluation***

Aucune mention.

#### ***Résultats***

Les résultats rapportés par les auteures ne concernent qu'un seul site de l'entreprise. Dans cette usine, 40 % (84 sur 210) des employés se sont inscrits volontairement au test de diagnostic, 43 % ont été évalués comme ayant des besoins de formation. Sur ces 36 personnes, 32 ont suivi le programme. Selon les constats des auteures, la participation à ces activités de formation a motivé certains pour obtenir un diplôme et continuer une formation technique.

## **ÉTUDE DE CAS 6**

### ***Air Liquide Canada***

*Source : Sénéchal, G., Lamontagne, P.H., Picard, F., et Paradis, C. (1995). Le partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes. Avis au ministre de l'Éducation. Conseil supérieur de l'éducation.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Au début des années 90, l'employeur et le syndicat constataient que les travailleurs, dont la moyenne d'âge était de 46 ans, avaient un niveau de scolarité peu élevé. Cette situation risquait d'entraîner des problèmes importants devant les changements technologiques que devait opérer l'entreprise dans le futur. Le syndicat a demandé au patronat d'inclure dans la convention collective une clause garantissant la formation des travailleurs. Après un an de pourparlers, un comité paritaire a été créé pour examiner les questions de formation des employés des diverses usines. Une évaluation réalisée par le syndicat local et la FTQ auquel il est affilié a permis de constater l'intérêt des employés pour la formation. L'entreprise a fait appel aux services du Centre de ressources et éducation populaire (CREP-CECM).

#### ***Description du programme***

Ce projet de formation a reposé sur une entente explicite signée par la partie patronale et la partie syndicale et déposée au ministère du Travail. Une autre entente de contrat de service a lié l'entreprise et le centre de formation. Ce contrat comportait une évaluation des besoins par des tests de classement, les services de formation et l'évaluation de l'expérience avec le comité paritaire. Les rôles et les responsabilités ont donc été clairement définis et complémentaires.

L'employeur a libéré les employés pour les entrevues individuelles, les assemblées d'information et les tests. Il a ajusté également les horaires de travail pour rendre la formation accessible et a payé les personnes pendant leur formation. Les cours ont été donnés pendant les heures de travail.

Les employés ont passé des tests en français et en mathématiques. Des activités de formation dans ces deux disciplines ont été offertes quelques semaines plus tard sur une base volontaire aux travailleurs ayant un niveau de scolarité inférieur à une 9<sup>e</sup> année.

### ***Évaluation***

Aucune mention.

### ***Résultats***

L'employeur a reconnu la nécessité de donner le leadership au syndicat pour que les employés puissent plus facilement adhérer à ce projet. Aucune évaluation n'est mentionnée quant aux acquis des employés et aux retombées sur l'entreprise.





## **ÉTUDE DE CAS 7**

### ***Noranda, division CCR***

*Source : D'abord pour soi! Réapprends à lire et à écrire. Le Métallo. Bulletin d'information du Syndicat des Métallos. Novembre-décembre 1992.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Noranda, division CCR est une raffinerie de cuivre qui employait, au moment de l'expérience en alphabétisation, 675 travailleurs à Montréal. Elle a commencé à instaurer divers changements technologiques. De nombreux employés avaient beaucoup d'ancienneté mais ne pouvaient prétendre à des postes par manque de formation suffisante. Ces postes étaient attribués à des plus jeunes et il était même question que certains postes soient pourvus grâce à un recrutement à l'extérieur. Des activités de formation ont été envisagées pour permettre aux plus anciens d'atteindre le niveau exigé pour occuper les nouveaux postes. Au début, l'employeur craignait que les travailleurs cherchent à éviter les heures de travail en s'inscrivant au cours.

#### ***Description du programme***

Pour sensibiliser le personnel, le syndicat a monté une tente au milieu de l'usine où la Commission scolaire donnait de l'information non seulement sur les cours d'alphabétisation mais sur tous les autres cours qu'elle dispensait. La confidentialité était assurée.

La formation s'est d'abord donnée selon une formule à temps partagé : pendant la première session, la moitié des heures de cours avait lieu durant le temps de travail et l'autre moitié en dehors, ceux qui réussissaient pouvaient s'inscrire à une deuxième session qui se déroulait entièrement durant les heures de travail.

Les cours de français ont été dispensés à raison de 4 heures par semaine. Des cours en mathématiques de base ont aussi été offerts. Les classes étaient multi-niveaux et les cours axés sur les besoins des travailleurs (ex. faire des chèques).

#### ***Évaluation***

Aucune mention.

## ***Résultats***

Au moment de la parution de l'article, une quarantaine de travailleurs s'étaient inscrits. Quelques témoignages recueillis auprès de participants montrent une certaine satisfaction. Plusieurs personnes qui témoignent sont près de la retraite mais sont très motivées par les cours. Elles sont à la recherche de plus d'autonomie, de moins d'aide à demander aux autres. Ceci leur permet de préserver leur intimité, de prétendre à passer le permis de conduire ou à lire le journal. Pour un travailleur immigrant non francophone, cela lui permet d'acquérir des connaissances écrites en français et de pouvoir écrire ses rapports correctement. Un autre envisage aussi de pouvoir aider son jeune enfant quant il ira à l'école.



## ***b) Des expériences canadiennes***

### ***Mise en contexte***

Selon les données de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes, près d'un quart des Canadiens âgés de 16 ans et plus se classent au niveau le plus faible des capacités de lecture, de compréhension de textes schématiques et à contenu quantitatif. L'implication du Canada dans l'Étude internationale d'alphabétisation des adultes (EIAA, 1994) et plus récemment dans l'Étude internationale sur l'alphabétisation et les compétences de base des adultes (EIACA, 2003) atteste d'une préoccupation de mieux connaître cette problématique. La nécessité de développer le capital humain pour s'assurer d'une main-d'œuvre qualifiée et pour répondre aux exigences du marché du travail est un enjeu important pour le Canada.

De façon générale, la formation des jeunes et des adultes est une prérogative provinciale. De ce fait, la formation en alphabétisation et aux autres compétences de base est organisée au niveau provincial et territorial. Plusieurs stratégies de formation provinciales et territoriales sont ainsi élaborées tant à l'intention des sans-emploi que des travailleurs actifs (MacNeil, 2002)<sup>1</sup>. Des ressources provinciales sont attribuées à toute une gamme de programmes dont certains sont liés au marché du travail. À notre connaissance, la variété de ces actions n'a pas été répertoriée pour permettre d'en présenter une synthèse.

Sur le plan fédéral, le Secrétariat national d'alphabétisation a pour mission de «veiller à ce que les Canadiennes et Canadiens puissent acquérir ou améliorer les compétences en alphabétisation (...) dont ils ont besoin pour fonctionner au travail, à la maison et dans la collectivité». Le Secrétariat n'intervient pas directement dans l'enseignement de l'écriture et de la lecture, cet enseignement étant dispensé par les provinces. Il joue un rôle de facilitateur et de collaborateur afin de permettre à différents organismes de tirer profit des expériences de chacun. Au près des entreprises et des organisations syndicales, le Secrétariat «forme des partenariats pour les aider à mieux comprendre les questions d'alphabétisation et les encourager à intervenir dans ce domaine». Il finance des projets portant sur l'élaboration de matériel didactique, des projets de recherche qui se rapportent directement à des programmes d'alphabétisation, des projets visant l'amélioration de l'accès et de la participation à la formation, le partage de l'information et la sensibilisation.

ABC Canada est un autre organisme fournissant de l'information sur l'alphabétisation. Une de ces activités est de publiciser les programmes de formation réalisés en entreprise jugés excellents tant sur le plan de leur mise en œuvre que sur le plan des résultats obtenus. Les différentes études de cas canadiennes rapportées dans cette partie sont issues des exemples disponibles sur le site Internet d'ABC Canada.

---

<sup>1</sup> MacNeil, T. (2002). L'acquisition continue du savoir dans le cadre de la politique gouvernementale au Canada. ACOEF

## **ÉTUDE DE CAS 8**

### ***Cameco Corporation, Key Lake Operations***

*Source : Case study. Excellence in Workplace Literacy, Medium Business Winner, 2001. Cameco Corporation, Key Lake Operations. The Conference Board of Canada. (<http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/Cameco-CS.pdf>)*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Cameco Corporation est une entreprise minière qui comprend plusieurs sites. Environ la moitié de ses employés sont des résidents du Nord et une proportion importante est constituée d'autochtones. Les employés vivent une semaine sur le site et une semaine chez eux.

L'initiative du programme de formation a visé les employés et les entrepreneurs à long terme des sites d'opération de Key Lake et Rabbit Lake, aussi bien que les personnes résidant dans le Nord de la Saskatchewan et, en particulier, les autochtones. Le programme a porté sur les éléments de base de compréhension en lecture, en écriture et mathématiques fondamentales. Pour la compagnie, l'amélioration de ces compétences devait permettre de mieux compléter les rapports d'opération et d'autres documents reliés au travail. Ceci devait se traduire en une meilleure productivité, une amélioration de l'efficacité et une augmentation de la sécurité au travail. L'objectif étant d'aider les personnes à atteindre des objectifs personnels d'éducation et de les aider aussi à utiliser tout leur potentiel dans leurs fonctions au travail.

Deux grands groupes d'autochtones ont été ciblés, les Dené et les Cris. Parmi les habitants du nord de la Saskatchewan, beaucoup ont seulement 8 années de scolarité. Le respect des spécificités culturelles a été essentiel pour mener le programme de formation.

#### ***Description du programme***

Le programme pilote Workplace Adult Education (WAE) a débuté en 1996 dans les sites du Nord de la Saskatchewan pour une durée de 8 mois dans un camp de travail. Un groupe de travail représentant le gouvernement et l'entreprise a été responsable d'élaborer et de dispenser le programme. Les heures que les employés consacraient à la formation étaient payées par l'entreprise.

La formation a concerné les compétences de base, le préapprentissage, la préparation à l'examen GED<sup>2</sup> (General Education Development), les habiletés spécifiques à l'emploi et

---

<sup>2</sup> Le GED est un outil d'évaluation du niveau des connaissances acquises par l'expérience, niveau souvent équivalent ou supérieur à celui d'un diplôme de l'école secondaire. Il est offert dans tous les territoires et provinces du Canada, à

l'initiation à l'informatique. Plusieurs initiatives ont permis de faciliter la participation notamment, l'adaptation des horaires de formation aux exigences de chaque site et la tenue de la formation dans le site ou dans le camp d'habitation. La formation était individualisée avec tutorat et le matériel permettait d'étudier de façon autonome.

En même temps, des cours de niveau supérieur, collégial et universitaire, ont été dispensés à distance, par satellite, en lien avec l'Université de Regina et l'Université de Saskatchewan.

### ***Évaluation***

Aucune mention.

### ***Résultats***

Une des difficultés majeures dans la réalisation de ce programme a été la mobilisation des employés à participer. L'instructeur devait les motiver à nouveau à chaque retour d'absence.

Certains facteurs ont contribué au succès de l'initiative. Le centre d'apprentissage avait une politique flexible de porte ouverte et l'instructeur avait des horaires irréguliers pour maintenir une présence forte. Les participants fixaient leurs propres objectifs, leur cheminement était individualisé dans le respect de leur culture. La confidentialité était respectée et les participants étaient encouragés.

Plusieurs effets sont mentionnés sans isoler spécifiquement celui des cours en compétences de base. Les résultats pour Cameco ont été une baisse des coûts de productivité à cause de la sécurité accrue, d'un gain de confiance chez les travailleurs et d'une meilleure formation spécifique à l'emploi. Les rapports écrits ont comporté moins d'erreurs et la communication en général s'est améliorée. Le sens des responsabilités s'est accru ainsi que la mobilité au sein de l'entreprise et la capacité à s'adapter aux changements. Les employés ont pu atteindre des objectifs d'éducation à long terme. Les apprentissages ont permis de créer des occasions pour accéder à de nouveaux emplois ou de nouvelles responsabilités et d'envisager de nouvelles options pour les carrières. La satisfaction des employés au travail a augmenté de même que le respect et la loyauté envers la compagnie.

---

---

## **ÉTUDE DE CAS 9**

### ***National Silicates***

---

l'exception du Québec, ainsi qu'aux États-Unis et dans plusieurs autres pays. Il existe 5 tests distincts dans les matières suivantes : exactitude et efficacité en rédaction française, sciences humaines, sciences, interprétation de textes littéraires et mathématiques. Ces tests mesurent les connaissances et les compétences qui sont habituellement acquises au cours des études secondaires (compréhension et utilisation d'informations, évaluation et analyse de conclusions, formulation écrite d'idées et d'opinions).

*Source : Case study. Excellence in Workplace Literacy, Small Business Winner, 2002. National Silicates. The Conference Board of Canada.*  
<http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/ns-cs.pdf>

### ***Objectifs de l'initiative***

National Silicates est une petite entreprise chimique comprenant 93 employés à travers le Canada. Ses installations sont situées à Toronto, Valleyfield, Fort Frances, Whitecourt, Surrey et Parkville. Elle produit et distribue du silicate de sodium et de potassium et du sulfate de magnésium pour plus de 70 lignes de produits comme par exemple les mastics pénétrants et les mélanges pour le ciment et le béton.

Le programme National Silicates' Chemical Process Operator (CPO) a commencé en 1995 quand l'entreprise et 4 autres compagnies de l'industrie chimique ont réalisé qu'elles avaient un besoin commun d'augmenter les habiletés de leurs employés. Voyant qu'elles partageaient les mêmes besoins en formation, elles ont décidé de réunir leurs efforts et de développer un programme commun.

L'objectif principal du CPO est d'élever les compétences des exploitants de l'installation pour les amener à être poly-compétents dans les lieux et sur les machines de l'installation, et de développer leurs connaissances, attitudes et motivation pour répondre aux changements continuels technologiques et législatifs. Ces améliorations visent l'augmentation de la compétitivité de l'entreprise.

Le programme CPO a été le premier programme à être reconnu par la province de l'Ontario. Il a été planifié par le Etobicoke Liquid Process Adjustment Committee (ELPAC), un consortium de l'industrie, des gouvernements fédéral et provincial, d'un conseil d'éducation local, d'un collège de la communauté, des représentants des gestionnaires et des travailleurs et d'un président.

Un sondage auprès des employés a permis de constater que la grande majorité désiraient participer à un programme pour améliorer leurs habiletés ou se préparer à des formations.

### ***Description du programme***

Le CPO est un programme de formation interne de 6 000 heures de formation théorique et pratique qui inclut 90 modules interactifs sur CD-ROM (200-800 heures), de la formation pratique dans l'environnement, en santé et sécurité et procédures de soin (600 heures), des modules de formation sur vidéo (200 heures), une formation technique (5 200 heures) et un test écrit et pratique ainsi qu'une certification.

Avant de participer au programme CPO, les employés sont obligés de faire une formation en alphabétisation auprès du Toronto District School Board. Une fois ce programme de compétences de base complété et réussi, les employés peuvent commencer leur programme CPO de 3 ans. Les personnes qui ont besoin de formation supplémentaire en alphabétisation sont encouragées et soutenues financièrement et émotionnellement par le National Silicates.

### ***Évaluation***

Aucune mention.

### ***Résultats***

Dix-neuf (19) employés ont complété le CPO et 5 l'ont presque terminé. Deux autres vont signer prochainement. Les employés ont augmenté leurs habiletés en écriture, lecture et calcul, dans les opérations, la santé et sécurité, et l'informatique. Ils ont aussi acquis des compétences dans la prise de décision. En retour, l'entreprise a constaté une augmentation de la productivité, de l'efficacité et de la compétitivité. Ces résultats portent sur l'impact de l'ensemble de la formation qualifiante.

Au début, les cours se donnaient pendant les brigades des employés mais ils étaient toujours interrompus par les exigences du travail. L'entreprise a donc décidé que les employés prendraient leurs cours avant et après leur brigade même si cela lui coûte plus cher étant donné que les heures de formation sont payées.

La durée de la formation reste un obstacle car les employés trouvent qu'il est difficile de réaliser 6 000 heures de formation. Pour tenter de contourner les obstacles, le plan des cours est flexible et adaptable aux changements technologiques ou législatifs.

La totalité du programme coûte très cher à la compagnie malgré le partenariat avec le gouvernement. Cependant, il est maintenu car l'entreprise considère que l'investissement dans sa main-d'œuvre est un investissement pour elle.



## **ÉTUDE DE CAS 10**

### ***Royal Star Foods Limited***

*Source : Case study. Excellence in Workplace Literacy, Medium Business Winner, 2002. Royal Star Foods Limited. The Conference Board of Canada.*  
<http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/rsf-cs.pdf>

#### ***Objectifs de l'initiative***

Située dans un petit village, Royal Star Foods est la plus grande usine de transformation de homards et autres fruits de mer de l'Île-du-Prince-Édouard. La mise en place d'un programme d'alphabétisation vise à augmenter le niveau d'alphabétisme des employés, à les aider à atteindre leur plein potentiel au travail et aussi à les aider ainsi que leur famille à atteindre des objectifs éducatifs personnels. Pour cette entreprise, la formation « just in time » a toujours été une norme pour se former aux nouveaux équipements, à la santé et sécurité au travail et au contrôle qualité. Ce qui est nouveau dans le programme en alphabétisation, c'est la volonté que la formation devienne partie intégrante des activités quotidiennes de l'entreprise.

L'entreprise offre un environnement de travail très mécanisé. La réaction des employés à cette haute technologie continue à fluctuer entre la crainte et la méfiance. La mise en place de nouveaux procédés encore plus sophistiqués a motivé les managers à s'intéresser aux besoins en alphabétisme des employés.

Les personnes ciblées sont les employés et les gestionnaires de l'entreprise et de sa maison mère Tignish Fisheries Cooperative Association Ltd, les membres des familles et les pêcheurs.

#### ***Description du programme***

Depuis que la compagnie s'est intéressée à l'alphabétisation, 17 programmes ont été offerts : formation en informatique (utilisation du courriel, d'Internet et de traitement de texte), GED (General Equivalency Degree), lecture et mathématiques adaptés aux besoins de l'entreprise, programmes de communication (écrite et orale en lien avec la compagnie comme résolution de conflits, de problèmes, travail d'équipe). La compagnie a aussi initié d'autres programmes plus spécifiques aux procédés de travail.

Tous les employés sont encouragés à persévérer à leur rythme et aucune pression n'est présente pour passer l'examen du GED. Leur succès au GED est fêté.



Un comité formé de volontaires de tous les niveaux de l'organisation travaille à maintenir le programme pour qu'il soit pertinent et réponde aux besoins.

Aucun employé n'a de coût à déboursier pour suivre le programme. Ces cours sont aussi offerts aux familles et aux pêcheurs.

### ***Évaluation***

Aucune mention.

### ***Résultats***

Une organisation s'est créée autour du programme d'alphabétisation. Une salle d'informatique a été installée. Annuellement, un comité recueille auprès des employés, les besoins en formation et doit concevoir leur implantation. Des demandes de fonds sont effectuées pour financer ce programme et des partenariats sont instaurés avec un collègue pour avoir accès à un laboratoire informatique. Dans la mesure où les employés sont généralement occupés de 8 à 10 mois sur 12, le programme fonctionne durant la saison morte.

En 2001, les employés ont été tellement intéressés à la formation en informatique que 4 classes ont été offertes.

Selon les propos rapportés dans l'étude de cas, le programme en alphabétisation a augmenté le niveau de confiance des employés, ce qui entraîne une meilleure productivité et une main-d'œuvre plus habilitée. Les employés sont plus amenés à exprimer leur point de vue et proposent des suggestions pour améliorer les procédures de production. En 2002, 16 employés ont passé le GED et tous l'ont réussi. En 2001, sur les 5 qui préparaient le GED, 5 l'ont passé et 4 ont réussi.

Le taux de participation augmente d'année en année. En 1999, 24 employés ont participé aux initiatives de formation. Ils étaient 43 en 2000 et 70 en 2001. Royal Food est réputé être une organisation apprenante qui se soucie du bien-être de ses employés. La communication et le travail en équipe se sont améliorés. L'entreprise connaît un taux d'erreurs plus faible. Elle a augmenté la sécurité au travail, l'efficacité et la productivité. Les participants ont de nouvelles options de carrières et sont plus fidèles à la compagnie.



## **ÉTUDE DE CAS 11**

### ***Diversified Metal Engineering Ltd.***

*Source : Case study. Excellence in Workplace Literacy, Small Business Winner, 2001. Diversified Metal Engineering Ltd. The Conference Board of Canada.*  
<http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/dme-cs.pdf>

#### ***Objectifs de l'initiative***

Les produits de l'entreprise servent l'industrie de l'alimentation et de la boisson. Un des produits les plus importants demande un équipement pour l'industrie de la brasserie. Parce que les produits de l'entreprise sont divers et ses marchés sont sujets à des changements constants, la compagnie a besoin d'une équipe flexible, spécialisée et instruite. Une équipe bien formée est un élément clé pour obtenir des produits de qualité. C'est pour cela que DME a senti la nécessité de fournir une formation continue à toute l'équipe afin de rester compétitive. En collaboration avec le programme d'éducation local (Workplace Education PEI), une équipe a guidé les initiatives de DME incluant l'évaluation des besoins et les différents programmes.

Les objectifs de l'entreprise sont de diminuer les coûts de production aussi bien que le temps de production, d'établir un climat de confiance et d'assurer les connaissances générales des opérations commerciales de la part des employés. Un autre objectif est de fournir l'accès aux occasions d'apprentissage et d'améliorer l'employabilité amenant à une plus grande mobilité au travail et à la sécurité d'emploi.

#### ***Description du programme***

Durant la première année, la formation des travailleurs de l'usine a porté sur les mathématiques et les habiletés à la communication. Au cours de la première session, ils ont suivi 2 heures de classe par jour, 2 jours par semaine, le matin ou l'après-midi au choix. Pour chaque classe, l'employé donnait une heure de son temps et l'entreprise prenait à sa charge l'autre heure. La deuxième année, les employés se sont préparés au RED SEAL qui est une certification qualifiante reconnue dans les autres provinces.

Lorsque les employés de l'administration ont vu que les autres avaient une formation, ils l'ont réclamé pour eux. Comme la politique de l'entreprise était de n'exclure personne, la compagnie a répondu positivement à la demande. Le choix de cette nouvelle formation a porté sur la communication administrative et la résolution de problèmes.

La compagnie a mis à disposition la salle de réunion pour l'utiliser en salle de classe. Le programme a été délivré avec différentes approches, multi-media, films, ordinateur ou travail manuel avec des outils de mesure métrique. Les participants étaient encouragés

par l'équipe du projet de formation à prendre des décisions sur le programme. Ils étaient aussi consultés pour la sélection de l'instructeur, ce qui a facilité l'acceptation du programme.

### ***Évaluation***

Aucune mention.

### ***Résultats***

Malgré les différentes mesures prises pour faciliter la participation, certaines barrières ont persisté. Quelques travailleurs étaient réticents à participer et avaient une attitude « j'en ai pas besoin ». Les programmations de production étaient difficiles à tenir avec les employés en formation. Les coûts en temps et ressources de formation, pour la compagnie, se sont avérés très élevés. La spécificité de la nature du travail de DME était difficile d'accès aux formateurs pour qu'ils construisent le contenu des cours. Il s'est aussi avéré difficile de fournir la formation à des personnes d'âge, de niveau d'instruction et d'expérience très différents.

Soixante-dix pour cent (70 %) des participants ont obtenu le RED SEAL National Welding Certificate au cours de la deuxième année. Plusieurs autres l'ont complété plus tard sur leur temps personnel. En un an, le nombre de personnes à l'usine ayant ce certificat a doublé. De façon générale, une attitude positive face à la formation s'est instaurée. Les employés ont plus d'habileté pour écouter et s'exprimer clairement. Ils ont plus de confiance en eux, travaillent mieux en équipe et un transfert de connaissance entre les personnes formées et celles qui ne le sont pas s'est opéré. Sur le plan personnel, les participants sont devenus capables d'aider leurs enfants. Ils ont une attitude positive face à la résolution de problèmes. Les employés travaillent de façon plus intelligente en utilisant une pensée plus logique. La distance entre les travailleurs de l'usine et ceux de l'administration a diminué.

Pour l'entreprise, il y a eu plusieurs gains : diminution de la perte de temps et du gaspillage, augmentation de la productivité, moins de duplication dans le travail, moins de roulement de personnel.



## **ÉTUDE DE CAS 12**

### ***Durabelt Inc.***

*Source : Durabelt Inc. Empowering Adult Learners. Winner, Award for Excellence in Workplace Literacy, 2000, Small Business Category. The Conference Board of Canada.*  
<http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/Case-30.pgmkr.pdf>

#### ***Objectifs de l'initiative***

Localisée à l'Île-du-Prince-Édouard, cette entreprise emploie de 5 à 35 personnes selon la saison. Elle commercialise ses produits au Canada et aux États Unis (végétaux à racine comme les pommes de terre ou les oignons et fruits comme les fraises ou les tomates). Les produits sont triés à partir d'un système de convoyeur qui permet de séparer les saletés des produits et de ne transporter que la récolte nette. Chaque chaîne de tri est sur mesure pour le produit. Ceci nécessite des compétences de la main-d'œuvre en alphabétisme, calcul et résolution de problèmes. Les employés ont besoin d'être capables de lire, de comprendre et de remplir des fiches de travail. Ils ont aussi besoin de savoir effectuer diverses opérations pour préparer les convoyeurs comme diviser, poinçonner et dédoubler des ceintures de caoutchouc et de tissu renforcé, calculer le nombre, la séquence et l'espace entre des tiges pour mettre en marche une ceinture donnée. Les employés doivent aussi calibrer les machines de découpage, pliage et poinçonnage utilisées pour faire des rivets et des tiges à partir de fil d'acier et de feuilles de métal, conservées en stock. Ils doivent mesurer et mélanger des produits chimiques dans de bonnes proportions pour faire le travail avec un minimum de gaspillage. Ils peuvent aussi avoir à remplacer eux-mêmes des parties de leur équipement. Ce travail permet à la compagnie d'éviter des coûts de maintenance et d'augmenter la marge de profit. Il est aussi clair que les employés doivent maîtriser en plus des compétences techniques, des compétences dans la gestion de leur temps, la séquence des opérations, le travail et le soutien en équipe et la sécurité au travail.

L'entreprise a toujours encouragé ses employés qui voulaient poursuivre leur instruction car selon elle, ils confirmaient leur engagement en voulant s'améliorer et leur position dans l'entreprise. Elle a toujours proposé aux employés de faire part de leurs besoins et a offert le remboursement pour les coûts d'inscription encourus par la formation liée au travail. En 1997, lorsque les déficiences en habiletés ont commencé à affecter la productivité de l'usine, l'équipe de gestion n'a pas hésité à considérer le besoin d'investir dans la formation des employés. À cette époque, quelques employés avaient des problèmes de lecture et de compréhension des ordres de travail amenant des demandes de calculs et de résolution de problèmes quotidiens. Un test administré aux employés a confirmé ces problèmes. Les résultats ont été discutés individuellement avec chaque employé.

L'employeur savait que la formation serait profitable aux employés, à leur famille et à la compagnie. C'est dans cet état d'esprit que la compagnie a contacté le Workplace Education-PEI pour assistance. Cet organisme fait la promotion et coordonne les programmes de développement de compétences en milieu de travail sur le territoire de l'Île-du-Prince-Édouard. Il reçoit du financement de Développement des ressources Humaines Canada, Atlantic Canada Opportunities Agency et du gouvernement provincial.

### ***Description du programme***

La première étape a consisté à présenter l'organisation Workplace Education -PEI à tous les employés et gestionnaires. La seconde étape a été de créer une équipe de projet composée de représentants de l'équipe de gestion, d'employés de chaque département et d'apprenants. Chacun a pu amener sa propre perspective à la table de discussion et a partagé l'information pour débiter le processus de planification et d'implantation du programme de formation. La troisième étape a consisté à clarifier les besoins en termes d'habiletés nécessaires pour l'employabilité des employés de Durabelt, les pratiques de la compagnie en termes de formation et les besoins en formation des employés. L'enquête auprès des employés a montré une grande hétérogénéité de niveaux. L'équipe projet a ensuite retenu les services de formateurs pour monter la « Duraschool », une école basée en milieu de travail dont l'objectif serait l'augmentation des habiletés des employés en mathématiques et en communication. Les employés intéressés ont été invités à participer, sur une base hebdomadaire, à 2 cours du soir d'une durée de 3 heures et ce, pendant 16 semaines, pour améliorer leurs compétences en mathématiques, lecture et écriture. Les classes se sont tenues dans la salle à manger et dans un bureau de la compagnie. Les membres des familles intéressés et les amis ont aussi été invités à participer. La participation était volontaire.

Le fait de recevoir la formation sur le site de travail a offert aux employés un environnement sécuritaire et non menaçant. Personne ne savait qu'ils faisaient un retour à l'école. En plus, cela a permis que les employés aient un soutien dans la résolution de problèmes directement relié aux emplois. L'usine a pu être utilisée comme un véhicule d'instruction.

Dans une quatrième étape, les formateurs ont demandé à la compagnie de rassembler du matériel utilisé dans l'usine incluant les livres des employés, les ordres de travail, les fiches de paye et les brochures de la compagnie. Ils ont interviewé les employés pour déterminer le point de départ de la formation. Finalement, ils ont développé des plans de formation adaptés à chaque employé et ont divisé les participants en 2 groupes selon les similarités de besoins d'apprentissage.

La cinquième étape a été la réalisation des activités d'apprentissage selon les besoins déterminés. La formation s'est soldée par un dîner d'honneur avec remise de certificats.

### ***Évaluation***

Aucune mention.

## ***Résultats***

Les employés ont amélioré leur sentiment de confiance et d'efficacité. Selon les résultats rapportés, ils acceptent mieux les suggestions pour des améliorations personnelles. Ils expliquent mieux les choses et parlent plus de leurs soucis. Ils montrent plus d'initiative, sont plus indépendants et créatifs. Ils se sont améliorés en travail en équipe et en résolution de problèmes. Ils lisent et comprennent plus vite les instructions. Le fait de participer à la formation leur a ouvert des possibilités sur le marché du travail et des perspectives de promotion.

Pour l'employeur, l'efficiace et la productivité ont augmenté. L'usine est plus sécuritaire et les employés plus polyvalents. Le gaspillage est moindre et les produits de meilleure qualité. L'introduction de nouvelles technologiques est envisagée avec succès.

Cette formation a été l'occasion de développer un dictionnaire de termes pour aider les nouveaux employés à se familiariser avec la terminologie employée dans l'usine. Plusieurs participants à la Duraschool ont obtenu le GED. Un employé dont la langue maternelle n'est pas l'anglais planifie passer un examen d'équivalence du « grade 12 ». Un participant est inscrit à des cours en commerce au collège local.



## **ÉTUDE DE CAS 13**

### ***Cominco Ltd's***

*Source : Cominco Ltd.'s Learning Centre. Refreshing and Extending Learning Building an Engaged Workforce Winner, Award for Excellence in Workplace Literacy 2000, Large Business Category. The Conference Board of Canada.*  
<http://www.conferenceboard.ca/education/pdf/case-35.pdf>

#### ***Objectifs de l'initiative***

L'entreprise basée à Vancouver a comme activité principale l'exploration minérale, l'exploitation, le raffinage et la fonte. C'est la plus vieille mine en opération au Canada qui opère encore. Le principal complexe métallurgique est localisé à Trail, en Colombie-Britannique et c'est le plus grand complexe au monde dans le domaine. Il couvre 485 acres et comprend 20 sites d'opération. En plus du zinc et du fil, il y a d'autres produits comme l'argent, l'or, le cadmium, le bismuth, l'indium, etc. Cette variété a permis à Cominco de s'adapter aux changements survenus en 100 ans d'opération. Les employés et les procédures de travail sont les deux clés du succès de Cominco. Les changements technologiques constants demandent que les employés développent des habiletés spécifiques et des compétences génériques.

Cominco a toujours aidé ses employés en les faisant participer à des formations reliées au travail. Mais au cours des dernières années, pressé par les réalités de la mondialisation des marchés, Cominco a développé une approche globale de la formation. L'entreprise croit qu'une formation centrée sur les besoins de l'employé et pas seulement sur ceux de l'employeur construit une force de travail engagée, confiante, personnellement satisfaite et suffisamment poly-compétente pour affronter les changements inévitables auxquels sera confrontée l'entreprise.

Les sites d'opération de Cominco emploient 1 800 personnes qui travaillent en 15 brigades différentes sur 24 heures, 7 jours sur 7. En moyenne, la main-d'œuvre a 47 ans et une expérience à Cominco de 22 ans. Deux unités du syndicat United Steelworkers of America représentent plus de 1 600 employés.

Le Learning Centre at Trail a ouvert ses portes en 1998 à tous les employés de Trail Opérations. En 1996, ABC Canada avait présenté l'implantation d'un programme en compétences de base en milieu de travail à l'équipe de gestion et aux unités syndicales. Comme ces deux parties avaient identifié un grand intérêt de la part des employés de même qu'un grand besoin, ils ont endossé la décision de procéder à l'évaluation des besoins organisationnels.

L'objectif de la formation est de fournir aux employés l'occasion de rafraîchir ou d'acquérir des apprentissages, d'augmenter leurs habiletés dans des conditions sécuritaires, positives et pratiques et de créer et soutenir une culture de formation.

### ***Description du programme***

Le programme a été réalisé en plusieurs étapes. En 1997, un comité appelé Refresh Education and Learning Committee (REAL) a été formé pour guider le processus de détermination des priorités en matière de formation de base. Des focus groupes ont été menés auprès des employés pour identifier et mettre en priorité les besoins et les moyens les plus efficaces pour réaliser ce programme. Au total, 139 employés sont venus volontairement aux groupes de discussions. Ils ont jugé par ordre de priorité leurs besoins en compétences de base en informatique, en lecture, en mathématiques, en écriture, en sciences et en communication orale. Pour eux, la connaissance de l'informatique apparaît nécessaire pour l'obtention d'emplois plus intéressants. Les employés se sont aussi prononcés sur la façon dont pouvait s'organiser la formation.

En 1998, une lettre d'entente entre l'entreprise et le syndicat a été signée dans laquelle chacun s'engage à soutenir le Centre de formation et convient qu'il ne sera pas un prétexte à conflit. L'entreprise a approuvé un plan de financement où elle s'engage à soutenir la totalité des coûts de formation pour les employés. Le Centre de formation a pu ouvrir ses portes. Il est situé sur le site et offre des cours suggérés par les employés, même ceux qui ne sont pas reliés directement à l'emploi mais permettent de soutenir la croissance et le développement individuel.

Plusieurs types de cours sont offerts : des cours à contenu académique (écriture technique, lecture), des cours d'introduction à l'informatique et d'autres cours avec un contenu académique implicite (photographie ou boat Pro pour obtenir la carte de conducteur d'embarcation de plaisance). Ces cours non centrés sur l'emploi demandent de développer des acquis de type lecture, prise de notes ou travail de groupe.

### ***Évaluation***

Aucune mention.

### ***Résultats***

Les employés ont augmenté leur confiance en eux et acceptent de nouveaux défis. Ils ont renforcé leurs habiletés et savent que quelqu'un croit en eux. Ils se sentent moins isolés et sont motivés pour s'améliorer. La participation aux formations a permis de développer un réseau relationnel qui leur permet de communiquer plus facilement dans l'entreprise. Cette expérience leur a également appris à se fixer des objectifs personnels et professionnels et à les atteindre.

L'entreprise a montré qu'elle voulait investir dans sa main-d'œuvre et développer une culture de formation tout au long de la vie. Elle a aidé à créer une main-d'œuvre engagée, capable d'anticiper, de répondre et de gérer le changement. Une des réussites de cette expérience est l'instauration d'un partenariat avec le syndicat.



Depuis l'ouverture du centre de formation, c'est-à-dire en 24 mois, 592 des 1 800 employés de Cominco (1 sur 3) ont suivi au moins un des nombreux cours. Ceci démontre un réel engagement dans la formation continue de la part des employés et un soutien positif à la formation tout au long de la vie de la part de Cominco. Actuellement, 1 668 clients ont été servis par le centre car, en moyenne, chaque apprenant a participé à 2,8 cours. Parmi les cours qui ont été choisis, 12,8 % ont porté sur les sujets académiques, 60,6 % sur l'introduction à l'informatique et 26,7 % sur les autres contenus. Dix-huit (18) apprenants ont poursuivi l'accomplissement des études supérieures. Trois employés ont eu le diplôme Adult Dogwood High School.



### **c) Des expériences américaines**

#### **Mise en contexte**

Ces dernières années ont été marquées par l'augmentation de l'attention portée à l'éducation des adultes en alphabétisation en milieu de travail. Cet intérêt récent s'explique, en grande partie, par les changements de la politique publique concernant les aspects du capital humain et de l'éducation continue. Dorénavant, l'alphabétisation est considérée comme un facteur important de l'augmentation de la productivité économique individuelle et sociétale. Des dispositions prises sur le plan national, dans le cadre de l'Adult Education Act, ont joué un rôle important pour inciter à la mise en œuvre de nouveaux programmes de formation. En 1988, un ajout à l'Adult Education Act a mandaté la création d'allocations fédérales pour l'alphabétisation en milieu de travail et la mise en place de programmes d'alphabétisation en anglais. Il a également été exigé de renforcer l'évaluation des programmes. En 1991, une nouvelle modification a spécifié la création, sur le plan national, de projets pilotes en milieu de travail.

Ainsi, de nombreuses initiatives ont donné lieu à l'implantation de programmes de formation en alphabétisation. Certaines ont été consignées dans un rapport réalisé par la NCSALL (National Center for the Study of Adult Learning and Literacy), intitulé *The Outcomes and Impacts of Adult Literacy Education in the United States (Beder, 1999)*. Ce rapport examine les résultats et les impacts de l'éducation des adultes en alphabétisation dans plusieurs contextes dont le milieu de travail. Le choix des programmes répertoriés a été effectué en plusieurs étapes et selon divers critères. La première étape a consisté à identifier un groupe d'études conduites depuis la mise en place du programme fédéral pour adulte en alphabétisation. Diverses banques de résumés d'articles ont été consultées de même que des concepteurs de politiques. Parmi les cent quinze (115) études identifiées, 68 incluaient un élément d'évaluation de résultats. Neuf autres critères ont amené l'élimination de plusieurs études (nombre de cas suffisant, méthodologie bien documentée, échantillonnage adéquat, etc.). Finalement, 23 études de cas ont été retenues dont cinq concernent les programmes en alphabétisation en milieu de travail. Elles sont présentées ci-après (études de cas 14 à 18).

Une autre étude de cas est rapportée (étude de cas 19). Elle relate l'expérience d'un programme d'alphabétisation en milieu hospitalier et fournit des résultats et des dimensions d'évaluation intéressants de considérer.

Ainsi, malgré une prolifération d'études sur les programmes en milieu de travail depuis 1991, peu de recherches sont suffisamment bien conçues pour être incluses dans cette recension. Comme le notent Kutner, Serman et Webb (1991) et Mikulecky et Llyod (1996), la plupart des évaluations associées aux programmes de formation sont descriptives et sérieusement défectueuses sur le plan du design et de la procédure de recherche.

## **ÉTUDE DE CAS 14**

### ***Six programmes d'alphabétisation en milieu de travail***

*Mikulecky, L. et Lloyd (1996). Evaluation of Workplace Literacy Programs : A Profile of Effective Instructional Practices. Philadelphia, PA : University of Pennsylvania, National Center on Adult Literacy.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

L'objectif principal de ce rapport est de développer un modèle d'évaluation à partir de l'évaluation de plusieurs programmes. Une attention particulière porte sur :

- la mesure de l'évolution du sentiment des apprenants en ce qui concerne leur efficacité personnelle en matière d'alphabétisation et les pratiques d'alphabétisation;
- les progrès en alphabétisation effectués avec le matériel pédagogique général et le matériel issu du milieu de travail,
- les changements concernant les objectifs des apprenants.

#### ***Description du programme***

La formation a duré entre 20 et 50 heures. Les classes ont compris de 10 à 15 apprenants. Les six entreprises suivantes ont été étudiées :

1. Une grande usine dans laquelle la formation a consisté en la préparation du GED (General Educational Development) durant 4 heures par semaine sur 6 semaines, et à la formation ESOL (English for Speakers of Other Languages) durant 8 heures par semaine sur 6 semaines.
2. Une prison de femmes dans laquelle le personnel a participé à une formation sur la rédaction de rapports et sur l'apprentissage d'habiletés nécessaires pour accéder à une promotion professionnelle. Pour la rédaction de rapports, 28 équipes ont suivi la formation à raison de 3 heures par semaine pendant 13 semaines. Pour le soutien à la promotion professionnelle, 9 équipes ont participé à raison de 3 heures par semaine pendant 7 semaines.
3. Une petite compagnie d'assurance. Vingt-cinq (25) apprenants ont eu 40 heures de formation pour améliorer leurs capacités d'écriture et de lecture liées au travail.
4. Un hôpital dans lequel 19 apprenants ont pris des cours d'écriture sur ordinateur pendant 20 heures.

5. Un grand fabricant de garniture. Dix apprenants ont étudié l'écriture et la lecture reliées au travail pendant 50 heures.
6. Une compagnie qui fabrique des moteurs électriques où 33 apprenants ont reçu un enseignement en lecture pendant 30 heures.

### ***Évaluation***

Les données ont été recueillies auprès de 10 groupes, soit 181 personnes, dans les 6 entreprises lors d'un pré-test (au début de chaque cours) et lors d'un post-test (à la fin de chaque cours). L'évaluation propose d'étudier la relation entre les caractéristiques des cours et les données recueillies auprès des apprenants.

### ***Résultats***

Les résultats sont regroupés pour les 6 programmes.

- Les apprenants ayant effectué 200 heures d'instruction ont fait des gains significatifs. Ceux ayant participé à 50 heures ou moins d'instruction n'ont pas fait de gains significatifs.
- Selon les informations auto-rapportées, ceux qui ont passé plus de 70 % de leur temps en classe d'écriture et de lecture ont un gain moyen 3 fois supérieur à celui des apprenants qui ont passé moins de 70 % de leur temps en classe de lecture et d'écriture.
- Tous les apprenants ont fait des gains en compréhension de scénarios reliés au travail. Cependant, les apprenants ayant employé des exemples reliés au travail, pendant 20 % du temps de formation au moins, ont fait des gains presque 2 fois supérieurs aux autres apprenants.
- Les apprenants qui ont eu des discussions sur le thème de l'alphabétisation et sur les programmes de formation ont des scores 3 fois plus élevés sur les scénarios de lecture que les autres.
- Les apprenants qui ont eu des discussions délibérées dans leur cours sur leurs opinions quant à l'alphabétisation ont eu des gains significatifs sur le plan du sentiment d'efficacité lié à l'alphabétisation. Ceux qui ont eu ce type de discussion de façon simplement accidentelle n'ont pas eu de tels gains.



## **ÉTUDE DE CAS 15**

### ***Programme d'alphabétisation dans des compagnies manufacturières et des institutions financières***

*Mrowicki, L., Jones, D., Locsin, T., Olivi, L. et Pointdexter, C. (1995). Workplace Literacy in a Total Quality Management Environment for Manufacturing and Financial Services Industry. Final Performance Report. Des Plaines, IL :The Center Resources for Education.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

L'objectif de ce projet d'alphabétisation en milieu de travail est d'améliorer la productivité et l'efficacité de 19 compagnies manufacturières et de 2 institutions financières en offrant une formation aux travailleurs qui ont des lacunes en matière de compétences de base.

#### ***Description du programme***

Pour chaque personne participant aux activités de formation en alphabétisation, un programme d'étude personnalisé a été élaboré. De plus, du matériel pédagogique a été développé pour ajuster les contenus aux besoins des personnes et des entreprises.

Sur les vingt et une (21) compagnies participantes, dix (10) ont mis en place des classes ESOL (English for Speakers of Other Languages), six (6) ont offert des classes d'enseignement en mathématiques, neuf (9) ont mis sur pied des classes d'instruction en lecture et écriture. Une seule a mis en place une classe consacrée à la formation en communication. Au total, 161 classes ont été créées. Le nombre moyen de classes par compagnie a été de huit (8). Le nombre total d'apprenants impliqués dans ce programme a atteint 1 526 personnes.

#### ***Évaluation***

Un modèle modifié du CIPP (Context-Input-Process-Product) a été employé pour évaluer le programme de formation. Le contexte a été défini comme étant les objectifs et la philosophie partagés par des personnes clé et des participants. L'input a inclus les ressources telles que le personnel, le matériel, le temps et les équipements. Le processus a été défini comme l'ampleur de la conformité entre la formation et les objectifs du projet. Le produit a été opérationnalisé par des indicateurs d'efficacité.

Les ressources attribuées à l'évaluation du programme étant limitées, toutes les compagnies n'ont pu être visitées pour mener à bien cette étape évaluative. Ainsi, cinq (5) compagnies ont été sélectionnées considérant que les activités menées en leur sein

étaient représentatives de l'ensemble des activités de formation. Ces 5 compagnies (Avon Products, R. Olson Manufacturing, Allied Die Casting Company, E.J. Brach, et First Chicago National Bank) ont été visitées à quatre reprises. Par ailleurs, les évaluateurs se sont rendus une fois sur trois autres sites.

Les données pour l'évaluation ont été recueillies à partir d'enquêtes post-programme, d'observations de pratiques de formation, de rapports de formateurs, d'enregistrements de participants et de scores pré- et post-tests.

### ***Résultats***

- Sur la base des enquêtes post-programme et des entrevues sur les sites, les résultats montrent que la plupart des apprenants sont satisfaits du contenu de leurs cours et qu'ils ont acquis une confiance dans l'utilisation des compétences de base apprises.
- À l'unanimité, les participants rencontrés recommanderaient à leurs collègues de participer à un tel programme.
- Selon les pré- et post-tests administrés à un échantillon limité, des acquis sont effectivement constatés. La moyenne du pré-test égale 54 % alors que celle du post-test atteint 80 %.
- Les commentaires des instructeurs et des différentes compagnies impliquées sont très positifs.



## ÉTUDE DE CAS 16

### *Programme d'alphabétisation dans une usine de textile*

*Fisk, W. (1994). Workplace Literacy across the Three Phases of Textile Manufacturing. National Workplace Literacy Demonstration Project. Performance Report. Clemson, SC: Clemson University.*

#### *Objectifs de l'initiative*

L'objectif de ce projet est de promouvoir et d'améliorer les compétences en alphabétisme afin d'augmenter la productivité des travailleurs dans une usine de textile.

#### *Description du programme*

Une analyse des tâches a d'abord permis de développer un programme d'études centré sur les mathématiques, la lecture et les habiletés en communication et approprié au travail. La formation a été intégrée aux trois phases du cycle de manufacture (rotation, tissage et finissage). Deux cent quarante (240) personnes ont participé aux cours. Quarante-neuf (99) d'entre elles ont suivi des classes de préparation au GED (General Educational Development).

#### *Évaluation*

L'évaluation porte sur la deuxième année d'existence du programme. Les données ont été recueillies à partir de 7 visites de sites, d'interviews avec les superviseurs et les participants au projet, de questionnaires administrés aux enseignants, aux participants et aux superviseurs. L'instrumentation a inclus des tests développés par les enseignants. Dans quelques cas, des pré- et post-tests ont été administrés. Dans d'autres cas, les personnes ont été seulement soumises à des post-tests ou à aucun test.

#### *Résultats*

- Dans la première usine, de nombreux apprenants ont refusé de passer les tests. Les résultats obtenus montrent que dans un département, 13 apprenants ont complété les pré- et post-tests en mathématiques et 17, les tests en lecture. Ces étudiants ont démontré une augmentation statistiquement significative en mathématiques et en vocabulaire. Dans un autre département, les scores en mathématiques ont aussi augmenté significativement. Quelques apprenants ont fait des progrès en communication après avoir assisté aux sessions de formation.

- Dans la deuxième usine, il a été difficile de mesurer les gains des 113 apprenants car la formation a été assistée par ordinateur et ne s'est pas donnée en classe traditionnelle. Les apprenants ont réalisé des gains significatifs en mathématiques. À la suite de la participation aux cours en communication, des changements positifs ont été constatés dans les attitudes.
- Initialement, il était prévu d'évaluer l'impact de ces formations sur la productivité. Ce projet a été abandonné car la durée de la formation (7 à 8 semaines) n'a pas été jugée suffisante pour générer des impacts mesurables sur la productivité.
- Dix (10) mois après l'accomplissement de la première année du programme, parmi les 186 participants issus des usines de fabrication, 74 (40 %) se sont enrôlés volontairement dans des cours additionnels pour une durée moyenne de 22 heures de formation par employé. Vingt-quatre (24) participants ont été sélectionnés au hasard pour participer à l'enquête de suivi. Les données indiquent que le projet a eu un effet positif sur les interactions avec leurs co-équipiers, leurs superviseurs et leur famille et sur la satisfaction dans leur vie quotidienne. Des attitudes positives face au travail ont été développées et les employés ont accepté une responsabilité accrue au travail, dans leur famille et dans leur communauté.





## **ÉTUDE DE CAS 17**

### ***Le Wisconsin Workplace Partnership Training Program***

*Paris, K.A. (1992). Evaluation of the Third Year of the Wisconsin Workplace Partnership Training Program, March 1, 1991 through August 31, 1992. Madison, WI: Center for Education and Work, University of Wisconsin, Madison.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

L'objectif du projet du Wisconsin Workplace Partnership Training Program est d'offrir une formation sur les habiletés de base de métiers spécifiques à 3 066 employés sur leur site de travail afin de promouvoir la rétention du personnel et/ou l'avancement au travail et d'augmenter la productivité.

#### ***Description du programme***

Le programme a demandé un effort commun entre les différents partenaires (établissements d'enseignement professionnel, instances de l'État et instance représentant les manufactures et le commerce). Au niveau local, il y a eu un partenariat entre les collèges, les syndicats et les employeurs. Le programme a opéré dans 23 sites de travail. La formation a été centrée sur la lecture reliée au travail, la communication écrite et verbale, l'écoute, les mathématiques, le raisonnement et la résolution de problèmes, et l'utilisation de l'anglais.

#### ***Évaluation***

Pour l'évaluation, quatre questions ont été posées :

- 1) Quel est le degré d'accord des participants sur le fait d'avoir atteint les objectifs académiques du programme et ceux reliés au travail?
- 2) Quel est le degré d'accord des partenaires locaux sur le fait d'avoir atteint les objectifs académiques du programme et ceux reliés au travail?
- 3) Quels sont les objectifs que les participants et les partenaires locaux trouvent les plus importants?
- 4) Quelles sont les meilleures pratiques d'intervention du programme, c'est-à-dire celles associées à la moyenne la plus élevée d'amélioration dans les habiletés académiques et la performance au travail?

Deux enquêtes ont été effectuées pour recueillir des données. La première a concerné les participants pour mesurer leur perception de l'amélioration de leurs compétences de base et des habiletés reliées au travail. La deuxième, destinée aux partenaires locaux, a porté sur leur perception de l'amélioration des habiletés des participants. À cause des

difficultés de lecture des participants, l'enquête a été administrée oralement. Pour les participants, elle a eu lieu sur 10 sites choisis au hasard entre avril et mai 1992. Elle a été administrée à tous les apprenants qui étaient présents lors de la visite. Cent deux (102) participants (3 % de tous ceux enrôlés dans le programme) ont ainsi été interviewés avec un taux de réponse de 97 %.

### ***Résultats***

- La moitié des apprenants ont été présents à la formation entre 1 et 6 mois, 24 %, entre 7 et 12 mois.
- L'évaluation de l'amélioration des capacités des apprenants a été réalisée à partir d'une échelle de Likert en 5 points (5 indiquant « fortement en accord ») auprès des apprenants eux-mêmes et des partenaires locaux.
- 91 % des répondants se sont dits satisfaits, voire fortement satisfaits de leurs progrès. Cependant, seulement 3 % des répondants ont eu une promotion et 10 % ont été transférés à un autre emploi.
- 85 % des partenaires pensent que les participants ont été satisfaits de leurs progrès dans le programme.
- Les participants évaluent positivement leurs améliorations en compétences de base et en habiletés reliées au travail. Les partenaires locaux ont aussi une évaluation positive mais sont plus modérés dans la mesure des améliorations. Ils ont une perception significativement plus élevée de l'influence du programme sur la promotion des personnes que ne l'ont les participants. De façon générale, cet effet n'est pas perçu comme étant important.
- Pour les participants, les trois objectifs les plus importants du programme ont été les compétences à l'ordinateur, les mathématiques et l'image de soi. Pour les partenaires locaux, ce sont l'image de soi, les mathématiques et la lecture.



## **ÉTUDE DE CAS 18**

### ***Le programme du Central Labor Council for Worker Education***

*Gross, A.L., et Feldman, S. (1990). Evaluation Report : The Workplace Education Program of the Central Labor Council and Consortium for Worker Education. New York: Center of Advanced Study in Education: The Graduate School and University Center, City University of New York.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Cette étude a évalué le programme *Central Labor Council for Worker Education*.

#### ***Description du programme***

Pendant la période d'évaluation, le programme a enrôlé 3 775 apprenants et conduit 215 classes différentes. Les cours offerts ont été ESOL (English for Speakers of Other Languages), formation de base et compétences spécifiques aux différentes usines. Les classes de formation de base ont porté sur la lecture, l'écriture de base et la préparation au GED (General Educational Development). Les classes sur les besoins spécifiques des usines ont été centrées sur les habiletés en alphabétisme reliées au travail. Les cours se sont déroulés au moins sur 2 semaines et au plus sur 49 semaines, à raison de 4 heures à 40 heures de formation par semaine. En moyenne, ESOL a duré 62,3 heures; la formation de base 70,3 heures; les cours spécifiques aux usines, 33,1 heures.

#### ***Évaluation***

Les données ont été obtenues pour quinze (15) programmes syndicaux en alphabétisation en milieu de travail entre le 1<sup>er</sup> octobre 1989 et le 30 juin 1990.

Les données recueillies sont les scores à un pré-test et à un post-test compilés par le New York Literacy Assistance Center ainsi que l'information sur le nombre d'heures effectuées, sur les objectifs atteints par les apprenants, et sur des données générales.

Les chercheurs ont rencontré plusieurs difficultés pour la collecte de données notamment pour le nombre d'heures effectuées. Les données manquantes à ce sujet ont concerné pratiquement un tiers des participants. À cela se sont ajoutées des erreurs de transcription et des duplications. De plus, les données manquantes ont été assimilées aux réponses d'objectifs non atteints.

Le test TABE (Test of Adult Basic Education) a été administré pour évaluer le niveau d'éducation de base. Les habiletés spécifiques au travail ont été évaluées à l'aide d'autres

tests. Aucune information n'est fournie concernant l'organisation de la passation des tests.

### ***Résultats***

- Pour les apprenants, l'objectif d'apprentissage le plus souvent cité (46 % des cas) a été la préparation à un meilleur travail. Parmi ceux ayant mentionné cet objectif, 24 % ont indiqué l'avoir atteint. Le second objectif le plus souvent cité (19 %) a été l'apprentissage de l'anglais. Cet objectif a été atteint par 18 % de ceux qui l'avaient indiqué.
- Pour les classes ESOL, l'objectif le plus commun a porté sur l'apprentissage de l'anglais (60 %). Parmi ceux qui l'ont mentionné, 17 % ont considéré l'avoir atteint. Le second objectif cité a été l'acquisition de la citoyenneté (30 %). Parmi les participants ayant cet objectif, 64 % ont dit l'avoir atteint.
- Pour les groupes engagés dans les classes de formation de base, la préparation au GED a été l'objectif le plus commun (38 %). Seulement 13 % de ceux désirant atteindre cet objectif l'ont fait. Le désir de se préparer pour un meilleur emploi a été le second objectif (30 %). Les participants concernés ont été 64 % à déclarer l'avoir atteint.
- Pour les apprenants des habiletés spécifiques aux usines, la préparation pour un meilleur emploi a été l'objectif majeur (71 %) qui a été atteint par 22 % d'entre eux.
- Globalement, pour ESOL, 52 apprenants ont atteint leurs objectifs contre 841. Pour la formation de base, 339 les ont atteints contre 402. Pour les habiletés spécifiques aux usines, 504 sont arrivés à leurs buts contre 1 021. L'atteinte globale des objectifs est de 31 %. La variation est importante entre les programmes allant de 95 % à 0 %. Ces différences peuvent s'expliquer par les problèmes liés à la collecte et à la validité des données.
- Les pré- et post-tests ont été administrés seulement aux participants de 9 programmes sur les 15. Les participants de deux des trois programmes ESOL évalués ont progressé de façon significative. Pour les cinq programmes évalués offrant la formation de base, les participants de trois ont fait des gains, ceux d'un autre ont moins bien réussi aux post-tests qu'aux pré-tests. Pour le dernier, aucune amélioration ni déclin n'ont été constatés. Parmi les programmes évalués qui ont offert des cours en habiletés spécifiques au travail, trois sur quatre semblent avoir permis aux participants de progresser.



## **ÉTUDE DE CAS 19**

### ***Programme d'alphabétisation dans un hôpital de Pittsburgh***

*Lazar, M.K., Bean, R.M., et Van Horn, B. (1998). Linking the Success of a Basic Skills Program to Workplace Practices and Productivity: An Evaluation. Journal of Adolescent and Adult Literacy, 41:5, pp. 352-362.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

L'implantation d'une restructuration du travail dans un hôpital au cœur du complexe médical de Pittsburgh a commencé en 1993 avec comme objectif la réduction des coûts, le développement des poly-compétences chez les travailleurs, l'élimination de la duplication des efforts et l'amélioration des pratiques en matière de déroulement des opérations. L'objectif général a visé la création d'un système de soins axés sur le patient dans lequel les coûts sont contrôlés mais les soins aux patients ne sont pas compromis. Une des conséquences a été la volonté de diminuer le nombre de personnes directement en interaction avec un patient tout en augmentant la qualité des soins, ceci en créant des équipes de soins.

Pour effectuer ce travail auprès des patients avec moins de personnel, l'hôpital s'est engagé à augmenter le niveau de compétences pour que les équipes soient capables de prendre plus de responsabilités. Lors de la première implantation de ce nouveau concept, l'équipe responsable de la mise en place a été surprise par le nombre de problèmes vécus par les employés qui commençaient à ces nouveaux postes alors qu'ils étaient compétents dans les postes à une seule fonction. Pourquoi, alors, avaient-ils de telles difficultés pour trouver les façons d'atténuer la charge de travail additionnelle et de communiquer avec les membres de l'équipe, pour travailler avec les infirmières sur un même pied d'égalité, pour avoir plus de responsabilités lors des contacts et des soins directs au patient, pour prendre les tâches dans leur ordre de priorité et pour prendre des initiatives afin de résoudre les problèmes de façon autonome? Les gestionnaires ont commencé à suspecter que les compétences en alphabétisme pourraient être la clé permettant aux employés d'assumer les tâches additionnelles.

Pour déterminer l'ampleur du problème, les gestionnaires ont demandé à une organisation en alphabétisation locale d'administrer un instrument à tous les employés éligibles et intéressés à travailler dans ces postes et ceux déjà en formation soit environ 200 personnes. L'organisation a administré le Adult Learning Employment-related Tasks (ALERT), un test d'évaluation en alphabétisation développé à l'Université de Pittsburgh. Cinquante pour cent (50 %) des personnes testées n'ont pas atteint le seuil de niveau acceptable d'alphabétisme du test.

Face à ce constat, l'hôpital, l'école d'éducation de l'Université de Pittsburgh et le Goodwill Literacy Initiative (Goodwill Industries) ont convenu de tester avec le Test du Adult Basic Education (TABE) les personnes ciblées pour les postes et celles ayant pris les cours de formation mais ayant échoué aux tests. Si ces employés réussissaient ces tests, ils seraient exemptés de formation additionnelle. Sur les 68 employés concernés, 47 (69 %) n'ont pas réussi le test. La population ciblée étant identifiée, un programme de formation a été élaboré.

### ***Description du programme***

Avec les infirmières éducatrices, le directeur de projet de l'université a identifié les concepts clé à intégrer dans un programme de 12 semaines. Les objectifs ont touché des contenus spécifiques au travail comme le contrôle des infections ou la lecture des mesures. Le directeur de projet a développé un plan de cours pour toucher tous les domaines ciblés afin de constituer une connaissance de base et augmenter les capacités de communication. Il est aussi apparu évident qu'il était important d'expliquer aux personnes pourquoi on leur demande de poser certains gestes comme porter des gants pour éviter les maladies infectieuses. De plus, du matériel visuel a été agencé pour pouvoir reconnaître certaines maladies afin de prendre la décision de se protéger ou pas. Il y a eu des tâches de simulation de démonstration et de discussion. Les personnes ont été placées dans des situations où elles doivent détecter des erreurs dans les procédures, les coûts de ces erreurs pour l'hôpital étant connus. Cela a permis de prendre conscience des conséquences financières de leur travail.

Une attention particulière a été portée à la résolution de problèmes, à l'amélioration de la communication et de l'attitude pour augmenter la productivité au travail car même si les habiletés progressaient, les superviseurs disaient ne pas constater d'amélioration. Des discussions ouvertes ont donc été organisées à propos des situations qui créent du stress et de la colère. Des histoires de cas en ont été dérivées et un travail de résolution de problèmes a été fait. Des histoires de cas ont aussi été montées pour modifier la façon de communiquer qui paraissait inacceptable.

Sur les 47 employés qui ont participé, 6 provenaient de l'unité de secrétariat, 30 étaient des assistants en soutien aux patients et 11, des assistants de soins aux patients. Quelques personnes concernées avaient passé toute leur vie professionnelle à l'hôpital. À l'exception des secrétaires, les autres occupaient leur nouveau poste depuis moins de 5 mois à 1 an. Le profil des employés variait en terme d'origine, de langue maternelle ou de niveau scolaire. Certaines classes ont compris des personnes avec des besoins en lecture et en écriture. D'autres classes ont été constituées de personnes ayant des besoins dans un seul des deux domaines.

Les objectifs du programme ont été énoncés par l'hôpital comme suit :

- Augmenter le niveau d'alphabétisme et de mathématiques des participants à un niveau minimal de 8 tel que mesuré par l'Adult Basic Education ou réussir le test ALERT.

- Améliorer les habiletés des personnes à faire leur travail particulièrement pour les tâches qui demandent de la lecture, de l'écriture, du calcul et de la résolution de problèmes.

### ***Évaluation***

Le choix des instruments pour mesurer les améliorations en alphabétisme et en compétences au travail a été difficile compte tenu du peu d'instruments standardisés existants. Une batterie d'instruments de mesure a été créée. Un test de compétences de base a été passé en pré- et post-test. Les tests ont été différenciés selon les cours donnés dans les classes. Pour mesurer les changements de performance, l'estime de soi et l'attitude, des tests ont aussi été développés pour effectuer des entrevues avec les superviseurs et les employés.

### ***Résultats***

De façon générale, les objectifs du projet ont été atteints. Les résultats du test indiquent des gains significatifs à un niveau de signification de 0,001 sur les tests de compétences de base et sur les mesures des tâches d'alphabétisme relié au travail. Les gains dans l'écriture ne sont pas significatifs.

- 87 % des participants au programme ont fini au niveau 8 (niveau de réussite institué par l'hôpital) de l'échelle de lecture et de mathématiques sur un des deux tests TABE ou ALERT ou sur les deux.
- L'information anecdotique d'un superviseur indique que les employés ont montré des améliorations en alphabétisme qui sont directement reliées à une meilleure performance au travail. Les améliorations en capacité d'écrire sont reliées à des formulaires mieux remplis. L'amélioration en lecture résulte en une meilleure capacité à localiser l'information sur le matériel écrit. Les habiletés de communication font en sorte que les employés posent des questions plus pertinentes et donnent des réponses plus cohérentes. Ceci diminue les interactions frustrantes. L'amélioration dans les tâches de résolution de problèmes a permis de mieux suggérer des solutions alternatives. Ceci se traduit par une plus grande flexibilité, un travail d'équipe et une productivité accrue. L'amélioration dans les habiletés en mathématiques a permis de mieux lire des dosages et de faire des calculs mentaux plus rapidement et plus justes.
- Des informations anecdotiques et quantitatives du superviseur indiquent que les personnes ont toutes amélioré leur performance au travail. Les employés agissent de façon plus professionnelle, plus indépendante face aux problèmes. Tous les participants ont amélioré leur capacité à faire les tâches en ordre de priorité. Ils lisent davantage les informations écrites, sont plus à même d'utiliser les manuels et posent moins de questions aux superviseurs, utilisent mieux les procédures de sécurité et de protection, ont amélioré leurs capacités à communiquer, lisent mieux les notes de diète des patients.

- 50 % des participants déclarent s'être améliorés sur le plan de la résolution de problèmes et de la communication.
- Les superviseurs et les employés constatent des améliorations sur le plan de l'estime de soi et de l'attitude par rapport au travail. En fin de formation, les employés ont évalué leurs améliorations sur plusieurs points avant et après la formation. Ils considèrent avoir amélioré leur estime de soi, leur attitude, leur confiance dans la capacité à contribuer aux travaux à travers les décisions et les initiatives de changement, leur communication avec les collègues et superviseurs et leur habileté à fonctionner en équipe et à comprendre la valeur des changements.





#### **d) Des expériences australiennes**

##### ***Mise en contexte***

En Australie, les programmes de formation en langue anglaise et en alphabétisation ont fait leur apparition dans les entreprises il y a une vingtaine d'années. Au début, l'objectif était d'améliorer les habiletés en anglais des travailleurs n'ayant pas d'expérience en anglais parlé. Cependant, sous l'impulsion de l'année internationale de l'alphabétisation (1990), la recherche nationale en alphabétisation s'est développée. Elle a permis d'identifier que l'attention portée au seul groupe de personnes ne parlant pas l'anglais n'était pas justifiée puisque 10 % des australiens éprouvaient certaines difficultés en lecture et en calcul. L'impact de ces informations a été énorme et l'objectif des programmes en milieu de travail a changé rapidement pour englober tous les travailleurs qu'ils maîtrisent ou non oralement la langue anglaise.

En 1991, le Gouvernement fédéral a publié un document appelé *The Australian Language and Literacy Policy* dans lequel on souligne de façon prioritaire la nécessité d'améliorer le niveau d'alphabétisme sur le plan national. La même année, une initiative fédérale appelée le *Workplace English Language and Literacy (WELL) Program* a été mise en place pour encourager le développement de programmes de formation aux habiletés en langue et en alphabétisme en milieu de travail. À partir de 1992, comme le concept d'éducation intégrée a émergé en lien avec d'autres développements dans le secteur de la formation professionnelle, les programmes sont devenus plus centrés sur les besoins des entreprises. À partir de ce moment-là, leur impact considérable sur les entreprises a été mieux compris.

Sous ces auspices, un réseau de conseils de formation en entreprise a été développé. Il est coordonné par le National Training Board. L'objectif principal de ce conseil est de travailler avec chaque industrie pour qu'elle développe son propre ensemble de standards de compétences nécessaires aux travailleurs de cette entreprise. Cela permet également de fournir des niveaux de compétences liées à l'industrie que les étudiants du post-secondaire doivent acquérir.

La coordination nationale établit le cadre des normes australiennes à partir duquel chaque entreprise cartographie ses propres standards de façon à ce que leur atteinte puisse être accréditée et soit transférable aux autres entreprises. La formation qui s'en suit doit être de la formation basée sur les compétences (Competency-Based Training – CBT). Cette nouvelle logique accorde la primauté à l'acquisition de compétences démontrables pour les travailleurs et les personnes en formation. L'évolution de cette approche a amené le développement de processus de reconnaissance des apprentissages antérieurs (Recognition of Prior Learning – RPL) et de reconnaissance des compétences actuelles (Recognition of Current Competence – RCC). Ceci offre la possibilité de reconnaître les compétences acquises par des moyens autres que la formation dispensée dans des institutions d'éducation australiennes. Ce processus a généralement été désigné sous le terme de National Training Reform Agenda (NTRA).

Avec le NTRA, certaines industries ont développé leur propre ensemble de compétences. Certaines ont aussi développé des certificats d'entreprise accrédités qui sont reconnus sur le plan national. Cependant, en dépit de la disponibilité de ces certificats d'entreprise, de nombreux travailleurs préfèrent suivre des formations en langue et en alphabétisation qui ne donnent pas toujours lieu à un certificat mais qui sont plus près de leurs besoins spécifiquement liés à l'entreprise.

Bien qu'une importante attention de la recherche et de l'évaluation ait été portée sur l'impact des programmes d'apprentissage en langue et en alphabétisation, cela a généralement été développé à partir d'analyses qualitatives du succès de ces programmes. Ces évaluations ont été centrées sur ce que les participants ont réalisé « dans leur salle d'apprentissage ». Lorsque les évaluations ont été au-delà de la salle d'apprentissage pour aller vers l'entreprise elle-même, la plupart des résultats sont anecdotiques. D'où la nécessité de déterminer et de quantifier l'impact des programmes d'entraînement en langue et en alphabétisation dans les entreprises.

Pour répondre à ce besoin, un projet de recherche a été mené et a donné lieu au rapport « More than Money Can Say – The impact of ESL (English as a Second Language) and Literacy Training in the Australian Workplace » (1996). Ce projet de recherche vise à déterminer l'impact de l'apprentissage en langue et en alphabétisation sur les aspects clés de l'entreprise en regard de la totalité des changements du milieu de travail. Cette recherche a été effectuée entre juin 1995 et avril 1996. Le rapport de recherche est organisé en deux parties. La première reprend les résultats de l'évaluation de façon globale, c'est-à-dire sans distinguer les résultats obtenus par entreprise. Elle apporte des indications pertinentes sur la méthodologie de la recherche et sur les indicateurs d'évaluation.

La seconde partie du rapport présente neuf études de cas choisies parmi les 24 entreprises incluses dans l'étude. Certaines entreprises ont été sélectionnées car elles fournissaient des évidences empiriques indiquant un impact direct, quantifiable et considérable de la formation. D'autres possédaient des informations qualitatives intéressantes. Toutes ces entreprises ont reçu le fonds WELL (Workplace English Language and Literacy Program) ou le fonds FILLIP (Food Industry Language and Literacy Initiative Program).

Pour la présente recension, la présentation de la première partie du rapport se limite à la méthode utilisée, qui se répète pour chaque étude de cas, et aux résultats qui donnent une information jugée pertinente. Ensuite, viennent les 9 études de cas.

## UN ENSEMBLE D'ÉTUDES DE CAS :

### LE RAPPORT *MORE THAN MONEY CAN SAY*

#### *Methodologie en huit étapes*

1 – *Identification des entreprises.* L'étude a ciblé comme objectif de choisir des entreprises localisées dans quatre états (New South Wales, South Australia, Victoria, Western Australia) et de fournir une variété d'entreprises sur le plan de la taille, du type de programmes et des profils de main-d'œuvre. À partir d'une liste de 29 entreprises, 24 ont confirmé officiellement leur participation au projet.

2 – *Entrevues avec le personnel clé de l'entreprise.* Chaque entrevue a duré entre 60 et 75 minutes et a abordé les champs suivants : contexte du programme, implantation de la formation, résultats attendus, résultats non attendus, évaluation des résultats attendus, leçons à tirer de l'expérience d'implantation.

3 – *Identification des indicateurs de performance clé.* Au fur et à mesure que les entrevues ont été réalisées, leur mise en commun a révélé que l'impact des formations touchaient quatre champs : économies directes, accès et accessibilité à davantage de formation, participation aux équipes et aux réunions, promotion et flexibilité en emploi.

4 – *Développement d'instruments de mesure quantitative.* Ces instruments doivent permettre de collecter des informations sur les quatre indicateurs identifiés. Pour chaque indicateur, la difficulté a été d'identifier les sources de données, de préférence déjà existantes, relatives aux économies, aux gains et aux autres types d'améliorations pouvant être liées directement ou indirectement à la formation en langue et en alphabétisation. Parallèlement, une enquête sur la valeur de la formation a été développée en ciblant quatre groupes de répondants, les managers, les superviseurs, les participants et les syndicats. On a demandé à chaque groupe sa perception des changements sur des facteurs personnels et interpersonnels comme l'attitude envers la formation et la confiance à communiquer. On a aussi demandé aux participants d'indiquer leurs gains et l'économie de temps associée à ces gains. Les superviseurs ont aussi dû estimer leur gain en temps associé à une indépendance accrue de la main-d'œuvre.

5 – *Administration des instruments quantitatifs.* Dans la mesure du possible, les entrevues ont eu lieu face à face. Quelquefois, par manque de disponibilité des personnes clé, le questionnaire a été envoyé. Les données ont été vérifiées et complétées au besoin. Si ce n'était pas possible, les données ont été exclues des analyses.

6 – *Analyse des données.* Les principales analyses ont été effectuées en deux temps. Dans un premier temps, le profil des répondants a été analysé selon différentes variables comme le groupe de répondants, l'état, le secteur, la catégorie d'entreprise, l'entreprise et le programme de formation. Dans un deuxième temps, des analyses d'estimations « avant et après » ont été effectuées ainsi que des calculs de pourcentage de répondants ayant

donné chaque type d'estimation. Ceci a été principalement le cas pour les questions demandant d'estimer les améliorations, les gains et les changements.

7 – *Écriture des études de cas.* L'objectif principal a été de mettre en contexte les économies et les améliorations dans une entreprise qui pouvaient être reliées aux formations lorsque ceci pouvait être soutenu empiriquement. Neuf études de cas ont pu être réalisées.

8 – *Écriture du rapport final.* Ce rapport comprend des recommandations.

## ***Résultats selon les indicateurs de performance***

### *1. Économies directes*

L'instrument de mesure des économies directement générées par les formations en langue et en alphabétisation est un questionnaire administré aux gestionnaires et aux superviseurs. Ce questionnaire comprend 3 questions. La première question donne deux listes d'éléments. La première liste en contient 13 qui proposent des habiletés générales (ex. : compréhension des instructions écrites). Le répondant doit mentionner pour chaque élément son niveau de satisfaction quant à la performance des participants à la formation avant qu'ils ne suivent cette formation (non satisfait, satisfait, très satisfait) et sa perception des économies faites par l'entreprise qui résultent de l'amélioration des habiletés en calcul et en écriture après la formation (beaucoup de gains, quelques gains, gains mineurs, pas de gains, pertes). La deuxième liste d'éléments propose des habiletés spécifiques à certaines entreprises. Le même système d'évaluation que celui de la première liste est proposé. Pour ces questions, il est possible de mentionner qu'un élément est non pertinent.

La deuxième question a aussi deux listes. La première contient 14 éléments dont 13 sont identiques à ceux de la première liste de la question 1. Pour chaque élément, le répondant doit mentionner la nature des économies effectuées (ex. : élimination de l'utilisation d'interprètes) ainsi que la quantité de temps ou d'argent par jour ou semaine qui a été économisée. Le même exercice est fait sur la deuxième liste qui comprend les habiletés spécifiques à l'entreprise. La mention de non-pertinence est toujours possible.

La troisième question demande de mentionner ce qui pourrait fournir des évidences statistiques aux réponses des questions 1 et 2.

De façon générale, la majorité des répondants (24 gestionnaires et 29 superviseurs de 16 entreprises différentes) considèrent que leur entreprise a fait des économies perceptibles qu'ils lient directement aux programmes de formation. De plus, le niveau d'économies perçues est plus élevé pour ceux qui évaluent les habiletés des travailleurs comme « pas bonnes » avant la formation. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'un besoin plus élevé de formation peut laisser plus de place à l'amélioration.

Il est noté que les gestionnaires ont tendance à percevoir plus fortement les économies que les superviseurs. Les auteurs proposent quatre interprétations. Premièrement, les

gestionnaires ont une vision plus holistique de l'entreprise et ont tendance à considérer comme des économies les ramifications les moins tangibles de résultats positifs de la formation. Les superviseurs ont plutôt tendance à se centrer sur les économies plus évidentes dans leur propre sphère d'influence. Deuxièmement, les superviseurs n'évaluent que les participants qui travaillent dans leur section. Si certains n'ont pas amélioré leurs compétences, l'évaluation est plus négative. Par contre, les gestionnaires portent une évaluation sur la totalité des participants. Troisièmement, les superviseurs sont plus proches de la réalité des opérations quotidiennes que les gestionnaires et leur perception est basée sur leurs observations alors que les gestionnaires sont plus éloignés du quotidien et retiennent surtout les commentaires positifs. Quatrièmement, les superviseurs qui ont participé à la définition des programmes de formation ont plus tendance à être enthousiastes par rapport aux résultats obtenus et à porter une attention particulière aux habiletés qui étaient ciblées dans le programme.

En ce qui concerne les types d'économies, le rapport mentionne parmi la grande variété des types fournis que les plus fréquemment cités sont : moins de temps de supervision requis, plus d'exactitude et travail complété, une assistance moins requise, une amélioration de la compréhension et de la capacité à répondre, moins de reprises, moins de perte de temps, un temps d'arrêt des machines diminué, moins d'erreurs.

Ces résultats montrent que l'économie de temps est perçue comme une conséquence importante de la participation aux formations.

Les autres catégories d'économies correspondent à l'économie monétaire qui se rapporte à chaque entreprise. Elle est présentée en détail dans les études de cas qui suivent. Par ailleurs, le rapport prend en considération des variables de coûts incluant le coût de la formation elle-même, les coûts de journées d'emploi de personnel occasionnel et le temps supplémentaire payé aux participants à la formation. Les variables d'économies sont difficiles à identifier comme par exemple celle relative aux coûts reliés aux interventions des superviseurs et de travailleurs qui passent moins de temps à seconder ceux qui avaient besoin d'aide. Étant donné que ces variables varient beaucoup d'une entreprise à l'autre et même au sein de la même entreprise, il est impossible d'établir avec exactitude un modèle qui s'applique à toutes les entreprises ayant participé au programme. Pour le faire, il faudrait une analyse par entreprise de coût-bénéfice.

Cependant, pour les 16 entreprises ayant répondu au questionnaire, il a été possible d'établir un estimé des bénéfices monétaires pour les économies de coûts de travail hebdomadaire par participant aux formations et pour chaque habileté. Ce calcul est fait sur la base d'un taux horaire de 12,70 \$ AUD. Le calcul a consisté à convertir, pour chaque élément de la question 2, l'information sur l'économie de temps en économie monétaire (temps économisé multiplié par tarif horaire de 12,70 \$ AUD). Lorsque les entreprises ont mentionné seulement un gain monétaire, il a été réajusté sur la base du tarif horaire de base. Lorsqu'un élément a été considéré par au moins 5 entreprises, un calcul de moyenne et de médiane d'économie a été effectué. Les résultats de ces calculs permettent de constater que l'estimé d'économie moyenne par semaine et par participant est de :

- 29 \$ AUD par rapport à la compréhension du travail écrit (médiane = 22);

- 40 \$ AUD par rapport à la compréhension des messages écrits (médiane = 16);
- 77 \$ AUD par rapport à la compréhension des instructions écrites (médiane = 16);
- 36 \$ AUD par rapport au fait de remplir des documents de travail (médiane = 25);
- 9 \$ AUD par rapport à l'écriture de comptes rendus de réunion (médiane = 8);
- 32 \$ AUD par rapport à la compréhension d'instructions verbales (médiane = 16);
- 34 \$ AUD par rapport à la communication claire avec l'équipe (médiane = 25);
- 44 \$ AUD par rapport au calcul exact de quantités (médiane = 21);
- 44 \$ AUD par rapport au calcul de volumes de matériel (médiane = 28);
- 19 \$ AUD par rapport au fait de remplir les fiches de temps (médiane = 16).

Ces résultats doivent être considérés avec prudence. Ils représentent des estimés d'économies et ne prennent pas en compte des variables comme le temps alloué par les superviseurs ou les autres travailleurs pour aider la personne en difficulté. Malgré ces réserves, il est possible de dire qu'il y a des économies qui découlent de la formation et que ces économies vont de 19 \$ AUD à 77 \$ AUD par participant et par semaine pour chaque habileté mentionnée, à l'exception d'un élément.

## *2. Accès et accessibilité à davantage de formation*

L'instrument de mesure se compose de deux parties. La première est complétée par les gestionnaires et les superviseurs et la seconde est complétée par les chercheurs qui se sont adressés aux participants aux formations. Seulement 8 entreprises sur 24 ont complété le questionnaire. Dans la mesure où l'objectif était de mesurer les changements par rapport à l'accès à d'autres formations à la suite de la participation à la formation en langue et en alphabétisation, il a été nécessaire de recueillir des informations individuelles pour les participants. Ceci a posé un problème à la majorité des entreprises car elles ne conservent que des informations globales sur leur main-d'œuvre.

À partir des données des 8 entreprises, il a été possible d'affirmer que le fait de participer aux programmes d'alphabétisation a augmenté l'accès des participants et l'accessibilité à d'autres formations. Les superviseurs voient des changements significatifs associés à la formation pour les 7 facteurs qui sont la disponibilité interne d'un bassin d'expertise appropriée, la flexibilité de la force de travail, la dépendance de l'entreprise à l'égard du travail occasionnel pendant les urgences, la dépendance de l'entreprise à l'égard du travail contractuel, les retards/délais pour obtenir un travail fini, la capacité d'atteindre les objectifs de production projetés, le taux d'accidents.

Pour leur part, les gestionnaires ne constatent pas de tels changements. L'explication d'une telle différence fait appel, comme précédemment, à la perspective différente des deux groupes de répondants face à ces changements très spécifiques.

Les réponses des participants au questionnaire, en dépit de leur faible nombre, permettent d'avancer qu'ils soutiennent l'idée que les formations en alphabétisation les ont aidés. Non seulement, cela leur a permis d'acquérir des compétences nécessaires mais en plus,

cela a changé leur attitude envers les autres formations. Entre 53 % et 84 % des participants sentent que la formation en alphabétisation a joué un rôle important dans leur accès et leur réussite dans d'autres formations. Les dimensions examinées sont la capacité à lire l'information sur les formations disponibles, la capacité à s'inscrire aux formations, la volonté de poser sa candidature aux formations.

### *3. Participation aux équipes et aux réunions*

L'instrument de mesure se compose de quatre questions. La première consiste à demander aux superviseurs et aux gestionnaires d'évaluer, à partir de plusieurs éléments, la qualité de la participation aux travaux d'équipe des membres des équipes ayant suivi la formation en alphabétisation. On demande d'évaluer cette participation avant la formation et les améliorations après la formation. La deuxième question cible les mêmes membres de l'équipe. Pour chacun, on doit noter son niveau de participation dans les rencontres d'équipe avant et après la formation. La troisième question demande d'estimer la valeur monétaire des suggestions faites en équipe depuis la participation à la formation. La quatrième question demande d'identifier tout autre facteur qui peut expliquer les améliorations dans les rencontres d'équipe. Elle demande aussi d'évaluer, pour chaque participant à la formation faisant partie d'une équipe, l'évolution de sa participation (soit avant la formation et pour les quatre rencontres d'équipe qui ont suivi). Les résultats portent sur huit entreprises.

Le fait d'avoir participé à des formations en alphabétisation a eu un impact positif à la fois sur le fonctionnement des rencontres d'équipe et sur le degré de participation des équipes composées de personnes ayant suivi la formation. En résumé, les répondants considèrent une amélioration quant aux discussions centrées sur l'équipe, à l'identification des problèmes et des outils de solution de problèmes, à l'utilisation de ces outils, à la compréhension des procédures de rencontre d'équipe et à l'esprit d'équipe.

Deux personnes sur trois ayant suivi la formation sont mentionnées comme ayant amélioré leur participation en équipe. Enfin, deux facteurs semblent avoir pu intervenir dans les améliorations sur le plan de la participation aux rencontres d'équipe. Ce sont la participation à d'autres activités de formation et des changements notables dans la vie des personnes.

### *4. Promotion et polyvalence en emploi*

Deux sections composent l'instrument de mesure. La première est complétée par les gestionnaires, superviseurs ou autres personnes pertinentes dans l'entreprise. Elle demande de quantifier sur plusieurs éléments, avant et après la formation, le nombre de personnes ayant participé à la formation qui ont pu soumettre leur candidature pour promotion, qui ont eu accès à la sélection et qui l'ont réussie. On essaie aussi de savoir si d'autres facteurs ont pu jouer dans les opportunités d'accès à la promotion et la valeur monétaire d'une promotion par rapport à un recrutement. Enfin, il est demandé d'évaluer le nombre de participants, avant et après la formation, qui pourraient assumer de nouvelles tâches, responsabilités, etc.

La section 2 est complétée par les participants. On demande à chacun d'évaluer ses possibilités, avant et après la formation, de soumettre sa candidature pour promotion, d'avoir accès à la sélection et de réussir cette sélection. Il est aussi demandé aux participants qui disent ne pas avoir pu prétendre à une promotion avant la formation mais pouvoir le faire après, quelles sont les raisons de ce changement.

Les résultats laissent croire qu'il y a un lien direct entre la formation en alphabétisation et la flexibilité en emploi que ce soit en termes de flexibilité quant au changement de tâche ou de rôle, quant à la possibilité de prendre plus de responsabilités ou de fonctions, ou d'assumer des tâches qui demandent des habiletés verbales, en lecture et en écriture. Les gestionnaires, les superviseurs autant que les participants considèrent que les habiletés en alphabétisme sont nécessaires pour avoir une certaine flexibilité.

Un dernier questionnaire a été administré à toutes les entreprises incluses dans l'étude. Il vise à avoir des informations sur les valeurs de la formation. Il a été complété par 274 participants aux formations, 62 superviseurs, 43 managers et 21 représentants syndicaux. Ce questionnaire cible l'évaluation de facteurs personnels et interpersonnels comme par exemple le moral, la confiance à communiquer, l'attitude envers la formation. Il tend aussi à connaître le point de vue des participants sur le rôle de la formation par rapport aux gains qu'ils ont réalisés.

Les résultats montrent qu'entre 68 % et 85 % des personnes interrogées considèrent que la formation a été très bénéfique sur les différentes dimensions évaluées (le moral; la communication verbale; la communication écrite; les relations avec la gestion; l'attitude envers la formation; l'implication dans la formation; la création d'un climat de formation; la participation à des rencontres; les changements de compréhension vis-à-vis de l'entreprise). La satisfaction est d'autant plus élevée que les capacités en alphabétisme avant la formation était faible.

Le pourcentage de participants pensant avoir fait des gains grâce à la formation est assez élevé : 54 % en ce qui concerne la capacité d'écrire des messages aux autres au travail, 59 % pour la prise de parole lors des rencontres d'équipe et 74 % pour la capacité à compléter les documents de l'entreprise. Par ailleurs, de nombreux répondants ont estimé que des habiletés enseignées lors des formations n'étaient pas nécessaires à leur travail.



## **ÉTUDE DE CAS 20**

### ***Johnson and Johnson Medical***

*Pearson, G. (1996). Case Study No 1. Johnson and Johnson Medical. In More than Money Can Say. The Impact of ESL and Literacy Training in the Australian Workplace. Volume 1, pp. 123-129.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

L'usine est, entre autres, responsable de la fabrication de sutures médicales (aiguilles et arrangements de fils utilisés dans diverses procédures chirurgicales). L'équipe d'une trentaine de personnes n'a jamais eu besoin de compétences en écriture ou en lecture avant l'instauration de la procédure Labyrinth, venue des USA. Cette usine a acquis l'exclusivité de la fabrication selon cette nouvelle procédure. Cependant, ceci a exigé que 10 personnes de l'équipe initiale soient transférées à la nouvelle équipe et que 10 autres soient recrutées. Le nouveau procédé demande de répondre au concept de Qualité de travail d'équipe qui exige les habiletés multiples et l'autonomie de l'équipe ainsi que la capacité des membres à se servir de la documentation pour réaliser les vérifications de contrôle de qualité et à les enregistrer dans la documentation correspondante.

La plupart des travailleurs sont des femmes avec des compétences limitées en alphabétisme. Ces lacunes peuvent mettre leur emploi en péril. Cependant, comme l'entreprise a pour politique d'éviter les licenciements, elle a décidé de s'engager dans l'organisation de formations pour assurer la transition.

#### ***Description du programme***

Lors d'une rencontre avec le personnel concerné par les modifications des procédures de travail, la nécessité de mettre en place un programme de formation a été expliquée. De plus, le syndicat a signalé soutenir ce projet puisque son objectif est la sauvegarde des employés et que la formation a été planifiée sur les heures de travail.

L'usine a embauché du personnel occasionnel pour libérer 19 membres de l'équipe devant participer à la formation. Le programme d'alphabétisation a dû être étroitement lié aux exigences de la nouvelle procédure de fabrication. L'équipe de formation a donc dû se mettre à jour par rapport à la nouvelle procédure et développer rapidement un programme de formation. Deux groupes ou équipes d'apprenants de niveaux de langue différents ont été formés.

Les résultats attendus ont ciblé les points suivants :1) garder tous les travailleurs de l'équipe au sein de l'usine; 2) permettre aux participants à la formation d'être capables de faire face à la documentation pour fixer des standards, de lire les spécifications de

Labyrinth et les standards, de remplir les documents de production, de travailler comme une équipe autonome et de participer activement au processus consultatif.

En moyenne les participants ont assisté à 100 heures et plus de formation.

### ***Évaluation***

Voir « Méthodologie en huit étapes » présentée précédemment.

### ***Résultats***

Le programme a été une réussite. Les 10 travailleurs impliqués dans la formation ont effectué la transition avec succès. Bien qu'aucun impact monétaire n'ait été calculé officiellement, il ne fait aucun doute pour les chercheurs que le succès de la formation s'est payé plusieurs fois. Des indicateurs d'économie ont été fournis par l'usine : un poste et demi d'officier en assurance qualité n'a plus été nécessaire, soit une économie de 40 000 \$ AUD par an approximativement; le paiement de plusieurs licenciements évités, soit une estimation d'un minimum de 25 000 \$ AUD pour chaque travailleur licencié soit 250 000 \$ AUD; le recrutement et l'entraînement pour des nouvelles recrues évités.

De plus, des économies ont été estimées en termes de temps. Puisque les participants n'ont plus eu besoin de demander des explications pour les ordres écrits, l'économie en explication a été estimée à 4 à 5 heures par jour. À 13,50 \$ AUD l'heure, l'économie réalisée atteint plus de 300 \$ AUD par semaine en heures de travail improductif.

Pour les chefs d'équipes, les améliorations les plus notables se situent dans l'utilisation des calculatrices, le calcul exact de quantités, la saisie de résultats dans les documents. Une moyenne de leurs deux estimés équivaut à près de 12 heures de travail par jour. Au même taux horaire, cela fait économiser 800 \$ AUD par semaine de travail improductif.

En ce qui concerne la flexibilité au travail et le potentiel de promotion, 19 personnes ont réussi la formation. L'évaluation de l'amélioration des compétences du groupe montre que la grande majorité de celles n'ayant pas l'expérience de l'anglais (Non English Speaking Background) ont fait des acquis. Ainsi, avant la formation, une seule personne était considérée pouvoir changer de tâche même pour un temps limité, avoir plus de responsabilités et mettre à profit ses capacités en lecture et écriture. Après la formation, toutes ces personnes ont été considérées aptes à vivre ces types de changement. Les réponses des participantes corroborent ces évaluations.

En résumé, l'impact de la formation en langue et en alphabétisation dans cette usine a été majeur. Toutes les parties voient un lien direct entre la formation et le fait d'avoir préservé 10 emplois, d'avoir consolidé la nouvelle procédure de fabrication, d'avoir maintenu et développé l'expertise interne, d'avoir économisé des centaines de dollars, d'avoir développé la culture d'équipe autonome et d'avoir éliminé du temps de travail improductif.



## ÉTUDE DE CAS 21

### *St John of Kronstadt Russian Welfare Society*

*Pearson, G. (1996). Case Study No 2. St John of Kronstadt Russian Welfare Society. In More than Money Can Say. The Impact of ESL and Literacy Training in the Australian Workplace. Volume 1, pp. 131-138.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Depuis 40 ans, cet organisme répond aux besoins de repos et de soins médicaux d'environ 70 membres de la communauté orthodoxe russe. Il comprend deux unités : la maison de repos et la pension. Les résidents comme le personnel parlent le russe. La plupart des membres du personnel sont bilingues. Certains ont appris l'anglais après leur émigration, d'autres sont nés en Australie de parents russes émigrés. Le problème est que la majorité des aides soignants de la pension ne parlent que très peu l'anglais et le lisent ou l'écrivent encore moins.

Financièrement, cet organisme dépend à la fois des paiements des résidents et des fonds du Department of Human Services and Health. Depuis 1989, ce fonds est alloué en se basant sur un système de points patient par patient (Personal Care Assistance). Chaque résident est coté selon des critères allant de « soin de pension » à « soin personnel élevé ». En fonction des points octroyés, une allocation est fixée. Ceci n'a posé aucun problème jusqu'à ce que le Department demande de donner, tous les 6 mois, des éléments soutenant l'octroi des cotes. Ces éléments doivent être rapportés sur un document écrit chaque jour par les aides-soignants pour chaque patient. Le rapport doit indiquer le degré et la nature des soins.

Les aides-soignants ont pu remplir ce document en russe sans difficulté jusqu'à ce que les évaluations aux 6 mois soient accompagnées de la visite d'un inspecteur du Personal Care Assistance qui ne savaient pas lire le russe. Une personne a donc été assignée à la traduction, ce qui a été très fastidieux et exigeant en termes de temps.

À la suite de sa participation à une rencontre sur la formation, un représentant de l'organisme a décidé de contacter un fournisseur de formation pour discuter des possibilités de participer à un programme. Ceci a résulté en une soumission pour WELL qui a été acceptée. Les fonds ont été disponibles en 1994.

#### ***Description du programme***

Trois groupes ont été formés. Le Groupe 1 a inclus les membres du personnel domestique pour qu'ils suivent un programme centré sur les habiletés à la communication reliées à l'organisme pour leur propre champ de fonction, incluant les formulaires d'admission, les

rapports d'incidents, la compréhension des comportements d'alimentation et de sommeil, les menus et l'éveil à la prévention des incendies et aux urgences. Les Groupes 2 et 3, composés des aides-soignants de la pension, ont participé à une combinaison d'activités de développement de la langue reliée à la communication quotidienne et à des activités de communication sur les pratiques de l'organisme incluant le développement du vocabulaire, les rapports d'incidents, la prise de note, les rapports oraux et les habiletés de négociation.

Le programme comprenait également l'enseignement de la langue spécifique pour la compréhension des directives médicales et pour remplir la documentation du fonds gouvernemental. Comme cette activité de formation a été la première à laquelle ont participé les personnes de l'organisme, on a cherché à donner au personnel participant une meilleure compréhension de ses responsabilités professionnelles et de l'établissement dans sa globalité.

Le principal résultat attendu a porté sur l'amélioration de l'anglais et du niveau d'alphabétisme des aides-soignants de la pension et ce, suffisamment pour remplir les formulaires. Un autre résultat attendu a été de faciliter l'usage du téléphone par les participants.

Les participants ont assisté en moyenne à 41 heures de formation, le maximum étant 80 heures.

### ***Évaluation***

Voir « Méthodologie en huit étapes » présentée précédemment.

### ***Résultats***

L'impact le plus frappant a été l'augmentation des fonds obtenus par l'organisme, estimée entre 4 000 \$ AUD et 5 000 \$ AUD par mois. Les statistiques relatives au fonds pour la période immédiatement avant et celle juste après la formation le confirment : 18 500 \$ AUD par mois avant la formation contre 23 000 \$ AUD après.

Huit résidents ont été classifiés différemment passant de « soins de pension » à « soins personnels » et 5 autres ont évolué de « soins personnels faibles » à « soins personnels intermédiaires » ou « soins personnels élevés ». Il faut noter qu'une personne en « soins de pension » génère 3,45 \$ AUD par jour alors que celle en « soins personnels » procure environ 35 \$ AUD par jour. Tous ces changements ont été possibles grâce à une meilleure capacité d'écrire les rapports en anglais.

L'impact a aussi porté sur la suppression du besoin de traduire les documents pour l'inspecteur. Ainsi, même si des textes restaient encore en russe, il y en a eu suffisamment en anglais pour qu'il puisse faire sa validation des rapports. D'autres facteurs que la formation ont certainement eu une influence sur l'amélioration des rapports notamment l'amélioration de certaines procédures pour faire les rapports quotidiens. Mais, sans cette formation, les tâches n'auraient pas pu être faites en anglais.

Les économies monétaires peuvent être calculées sur plusieurs plans. Les fonds octroyés à l'organisme ont augmenté d'environ 50 000 \$ AUD par an. La personne qui passait 3 à 4 heures par semaine à traduire les rapports y passe maintenant une heure. Pour une autre personne qui considère avoir perdu son temps en faisant des tâches qu'elle n'aurait pas dû faire (remplir des formulaires, appeler les médecins, les urgences à la place des autres), elle estime gagner plus de la moitié de son temps depuis que les personnes sont plus autonomes. La possibilité d'utiliser le téléphone après la formation a eu un impact très important sur l'efficacité des services. Avant, tout le monde se déplaçait beaucoup dans le complexe pour passer des messages. De fait, les patients ne recevaient pas une attention assez rapidement. Les personnes quittant leur poste de travail, la qualité des services était moindre.



## ÉTUDE DE CAS 22

### ***Bridgestone Australia (Automotive Components Division)***

*Pearson, G. (1996). Bridgestone Australia (Automotive Components Division) Pty Ltd. In More than Money Can Say. The Impact of ESL and Literacy Training in the Australian Workplace. Volume 1, pp. 139-149.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Cette entreprise, leader dans la fabrication de pièces de caoutchouc et de plastique pour les véhicules à moteur, a une tradition de formation très développée. Depuis 1982, elle a mis en place une structure d'équipe de travail sur le lieu de production. Cette nouvelle structuration du travail a débuté par des cercles de qualité pour évoluer vers le développement d'équipes de travail d'autogestion. Les 600 travailleurs sont censés devenir les preneurs de décisions quotidiennes de l'usine. D'autres concepts ont inspiré cette organisation comme les systèmes d'assurance-qualité, les processus consultatifs et l'attention portée à la santé et à la sécurité au travail.

La majorité des travailleurs (65 % non anglophones et 35 % anglophones) sont dans la compagnie depuis plus de 5 ans et la plupart depuis plus de 10 ans. Le recrutement est inexistant depuis plusieurs années.

La mise en place d'un programme de formation continue apparaît nécessaire pour que l'entreprise maintienne son classement parmi les leaders, puisse rester compétitive au niveau des coûts et de la qualité, soit capable d'améliorer la sécurité et de développer les carrières et les équipes.

#### ***Description du programme***

Le programme de formation existe depuis les années 1980 et a connu des hauts et des bas. À la fin des années 1980, le concept de formation en langue et en alphabétisation intégrée au travail avait permis de redonner du souffle au programme. En 1990, un centre de ressources en formation a été créé. En 1992, deux éléments ont propulsé le programme, le concept de formation basée sur les compétences et la structure d'équipes de travail autogérées.

La structure de formation en alphabétisation a alors été complètement intégrée à tous les lieux de formation en milieu de travail. Elle s'organise en trois étapes. L'étape préliminaire de formation permet d'acquérir des compétences solides et générales en langue et en alphabétisation qui ouvrent l'accès à l'étape suivante composée de 4 voies (communication, qualité, santé et sécurité, technologie caoutchouc et plastique). Ainsi, même si l'étape d'alphabétisation est à part, elle est intégrée aux besoins de l'entreprise. Une troisième étape reprend les mêmes voies que l'étape précédente mais à un niveau supérieur. Le succès à ces deux étapes permet d'obtenir le certificat de production de

Bridgestone. Ce certificat est un hybride de deux certificats accrédités au niveau national qui sont, ensemble, les plus pertinents pour les besoins de cette entreprise. Ce sont les non-anglophones qui sont les plus concernés par le premier niveau du programme d'alphabétisation. En moyenne, les participants passent 100 heures et plus dans l'étape d'alphabétisation.

L'objectif de ce programme d'alphabétisation est impossible à dissocier des autres types de formation compte tenu de la totale intégration des programmes. De façon générale, les raisons qui ont motivé la mise en place d'un tel programme sont l'amélioration de la communication en général, l'augmentation de la sécurité, la volonté de mettre en place les systèmes d'équipes autogérées et de qualité totale et de favoriser les carrières par le biais du plan de formation CBT.

### ***Évaluation***

Voir « Méthodologie en huit étapes » présentée précédemment.

### ***Résultats***

Il est difficile pour la compagnie d'estimer l'économie monétaire attribuée à la formation en alphabétisation compte tenu de son inclusion dans le programme global de formation. Cependant, ce que notent les responsables, c'est que les améliorations auxquelles participe le programme sont la participation active aux rencontres, l'utilisation d'habiletés multi-langues au cours des rencontres d'équipe, la possibilité de dresser la carte de responsabilités dans les équipes de travail autogérées et l'attention portée à la santé et à la sécurité au travail. Sans qu'il y ait de statistiques officielles, un gestionnaire considère qu'il y a une baisse des coûts de son unité de travail. Le taux d'accidents de travail a aussi baissé.

L'état d'esprit a changé, la formation n'étant plus considérée comme un moment d'improductivité. Ainsi, la culture d'entreprise a évolué. L'augmentation de la productivité reste l'objectif majeur mais elle peut se réaliser à travers une réforme de l'entreprise exigeant notamment le développement d'un climat de formation en commençant par l'alphabétisation.

Un superviseur considère que grâce à la formation, il peut faire une rotation entre ses 45 employés alors qu'avant, les personnes étaient obligées de rester au même poste. Il pense aussi que seulement 5 personnes désiraient soumettre leur nom pour suivre des cours plus avancés avant la formation, alors qu'après, elles étaient entre 20 et 30. De plus, entre 25 et 30 personnes avaient la capacité de suivre des cours avant la formation alors qu'elles étaient 45 après la formation. Les réponses données par quelques participants aux formations vont dans le même sens.

En ce qui concerne la flexibilité des employés, un exemple montre les gains faits par les employés qui ont participé à la formation en alphabétisation. Parmi 60 travailleurs, entre 10 et 12 ont eu une promotion au cours des 8 dernières années. Ces personnes étaient des non-anglophones embauchées à l'époque où aucune exigence quant aux capacités de communiquer n'était demandée au recrutement. Sans la formation, ces personnes n'auraient pas pu obtenir cette promotion.

## **ÉTUDE DE CAS 23**

### ***Visy Board***

*Pearson, G. (1996). Case Study No 4. Visy Board (WA) Pty Ltd. In More than Money Can Say. The Impact of ESL and Literacy Training in the Australian Workplace. Volume 1, pp.151-159.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Cette entreprise est le seul site d'un groupe industriel qui fabrique du carton ondulé principalement à partir de papier recyclé. Durant 18 mois, l'usine a injecté des millions de dollars pour mettre en place une nouvelle technologie, en grande partie assistée par ordinateur. Pendant la même période, l'entreprise centrale a implanté à nouveau les équipes de travail VAM (Value Adding Management). Un premier essai deux ans auparavant avait échoué car les employés n'avaient pas été formés à ce concept. Ce système VAM demande aux travailleurs d'une section de se réunir régulièrement pour identifier les problèmes de leur section, chercher des solutions et fixer les dates limites pour mettre en application les solutions retenues.

Pour que cette nouvelle tentative soit la bonne, le responsable de l'implantation de la nouvelle organisation du travail a voulu s'assurer que les équipes VAM puissent être opérationnelles et que les personnes aient les habiletés pour opérer dans l'environnement de la nouvelle technologie. Pour ce faire, l'entreprise a intégré la formation en langue et alphabétisation par le biais du programme WELL. Une analyse a été menée par le fournisseur de formation pour identifier les compétences en communication que tous les travailleurs doivent posséder pour répondre aux nouvelles exigences. Ceci a mis en lumière les lacunes dans certaines équipes.

#### ***Description du programme***

Compte tenu du constat concernant les lacunes en alphabétisme des différentes équipes de travail, la compagnie, les syndicats et le fournisseur de formation ont décidé, d'un commun accord, d'offrir la formation en langue et en alphabétisation à toute la main-d'œuvre sur une base volontaire. Deux rencontres ont eu lieu avec les employés, 32 se sont présentés (40 %) et ont été évalués. Comme ces personnes n'étaient pas concernées par les changements technologiques, c'est la formation reliée au système VAM qui a d'abord été donnée.

Trois cours ont été offerts : anglais langue seconde (14 participants), alphabétisation (8 participants), mathématiques (7 participants). Chacun a suivi 2 fois 2 heures de formation par semaine pendant 10 semaines. L'emploi du temps a respecté les différents horaires des travailleurs. Ceci a obligé les personnes à être présentes sur leur temps



personnel. Chaque heure de formation faite sur le temps personnel à été payée en temps supplémentaire. Cette méthode n'a pas affecté la participation des personnes.

L'objectif de ces formations a été d'équiper les personnes d'habiletés leur permettant de comprendre et d'utiliser les outils d'identification de problèmes et de solution de problèmes.

Les résultats souhaités de la formation ont été d'améliorer l'implication des travailleurs au sein des équipes VAM, la productivité et l'efficacité des participants et la communication sur le terrain.

### ***Évaluation***

Voir « Méthodologie en huit étapes » présentée précédemment.

### ***Résultats***

Le principal résultat est rapporté en relatant le témoignage d'un employé devant se servir de la nouvelle technologie pour effectuer son travail de transformation de papier ondulé en produit final. Cela lui a demandé de lire des instructions et de communiquer avec des équipiers. Ses erreurs peuvent entraîner une perte de temps pour refaire le travail, du gaspillage de matériel et des retards de production. Elles peuvent se répercuter sur le travail de trois personnes de l'équipe.

Sa participation à la formation a permis d'améliorer sa prononciation et sa compréhension. Il s'est senti lui-même plus efficace et efficient. Elle lui a aussi permis d'éviter de demander le soutien de l'agent de maîtrise pour l'aider à comprendre des fiches modifiées, des incohérences, etc. Ces demandes de clarification lui prenaient environ 20 minutes par jour. Les progrès de l'employé sur le plan du vocabulaire et du déchiffrement de son écriture ont éliminé de nombreux problèmes. De plus, étant donné qu'il était plus compréhensible, l'usage du téléphone a été possible pour donner des instructions. L'évolution de la productivité de cet employé a été suivie. Elle montre, qu'à partir de la moitié du programme de formation, sa productivité a augmenté pour atteindre une amélioration de 10 %, dont 20 % peuvent être clairement attribués à la formation. Ainsi, il est estimé que la formation est responsable de 2 % de l'augmentation de la productivité.

En ce qui concerne la participation des employés dans les équipes et les rencontres, le responsable des équipes VAM a évalué une amélioration considérable dans la participation générale, l'esprit d'équipe et les discussions centrées sur l'équipe. Pour préciser cette évaluation, il a été demandé à ce responsable de cibler 9 employés ayant suivi la formation VAM et de les évaluer sur leur niveau de participation et d'intérêt dans l'équipe avant la formation et après la formation au bout de 3 rencontres. Alors qu'avant la formation, 8 personnes ne participaient pas activement aux rencontres d'équipe, après la formation, il n'en restait que 4. De même, 3 ne montraient aucun intérêt avant la formation contre 0 après la formation. Un observateur indépendant a confirmé ces résultats.

## ÉTUDE DE CAS 24

### *Civil and Civic / Lend Lease Interiors*

*Pearson, G. (1996). Case Study No 5. Civil and Civic / Lend Lease Interiors. In More than Money Can Say. The Impact of ESL and Literacy Training in the Australian Workplace. Volume 1, pp. 161-172.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Civil and Civic est une industrie de construction très importante. La réalité de ce type d'industrie est la dispersion de ses lieux de travail puisque les chantiers de construction sont situés dans tout le territoire. La force de travail est caractérisée par son nomadisme. Pour n'importe quel type de projet de construction, le travail doit être réalisé par une douzaine de sous-contractants. Ainsi, même si le projet est réalisé par la compagnie de construction principale, la totalité de la main-d'œuvre ne lui appartient pas. Certains employés vont rester un an mais la majorité ne resteront que quelques semaines ou quelques jours. De plus, il y a un ordre strict dans lequel doivent se suivre les sous-contractants. Le retard pris par l'un se répercute sur l'agenda des autres. La main-d'œuvre de la construction vit un va-et-vient entre des périodes de travail et des périodes d'inactivité. Enfin, la question de la sécurité est centrale. Même si l'entreprise centrale ne recrute pas directement la main-d'œuvre, elle a le devoir face à la loi d'en prendre soin. Si les consignes de sécurité ne sont pas bien comprises et appliquées, l'entreprise peut en être blâmée.

Par ailleurs, l'industrie de la construction des années 1990 a vu la nécessité de développer une main-d'œuvre à multiples capacités qui devait être organisée au sein d'équipes de travail autogérées. Ceci s'est situé dans un contexte appelé Award Restructuring<sup>3</sup>.

Ce contexte a des implications énormes sur la formation de la main-d'œuvre. Le manque de lieu permanent de travail pose un problème majeur pour effectuer une formation basée sur le lieu de travail. La discontinuité des contrats ne permet pas de réaliser une formation sur plusieurs mois. De plus, comme la main-d'œuvre ne travaille pas uniquement pour un seul employeur, la coordination de la formation devient une nécessité majeure et un énorme problème de logistique. Ce contexte a amené la compagnie Civil and Civic à adopter une approche à l'échelle industrielle en développant un système basé sur les compétences et orchestré par le Civil and Civic's Joint Development Agreement (JDA). C'est une forme d'accord au sein des entreprises qui équilibre les exigences d'amélioration de la productivité, d'efficacité, de sécurité et de polyvalence de la main-

---

<sup>3</sup> Selon Stéphane Le Queux et Roy Green, en Australie, les années 1990 ont été marquées par une réforme des décrets (Awards) régissant les relations professionnelles pour aller vers une plus grande libéralisation. Voir *Australie - Dans le sillage des réformes*, Chroniques Internationales de l'IRES, n° 62 – janvier 2000.

d'œuvre avec, entre autres, une offre de formation en entreprise et une planification des carrières. L'adhésion de nombreuses compagnies à ce système permet de fournir des qualifications transférables aux autres entreprises.

La nécessité de mettre en place des formations en langue et en alphabétisation est due au très faible niveau, en général, de la main-d'œuvre sur ces deux points. Par exemple, il n'est pas rare qu'une équipe complète ne maîtrise pas l'anglais. Seul le contremaître le parle. S'il est absent, la communication avec l'équipe devient impossible, ce qui entraîne du retard dans le travail. Par ailleurs, cette main-d'œuvre détient souvent un savoir-faire précieux pour l'entreprise qu'il sera difficile de transmettre au nouveau personnel à cause de la barrière de la langue. Cette situation risque de générer un appauvrissement des compétences de certains métiers très spécialisés de la construction.

### ***Description du programme***

Dans la situation particulière de l'étude de cas, la compagnie Civil and Civic était responsable de la construction d'un site des Jeux Olympiques 2000. Ce projet a impliqué 120 contractants avec environ 400 travailleurs. Cependant, la nature du projet a amené plusieurs milliers de travailleurs à contribuer. Pour sa part, la compagnie a employé 85 personnes.

Un consultant interne à la compagnie (Lend Lease Learning Pty. Ltd.) a amené une expertise et des ressources en formation sur le site, sous forme de formation formelle en classe avec certaines modalités plus souples. En mai 1993, un programme de formation a été disponible sur le site. Financé par le Workplace English Language and Literacy Program, le fournisseur de formation a instauré un apprentissage EBT (Entreprise-based teacher) 5 jours par semaine sur le site olympique. Pendant 12 mois, il y a eu plus de 40 participants aux programmes en langue et en alphabétisation.

La formation a varié selon les besoins des personnes mais a toujours été centrée autour de deux objectifs soit les principes EEO (Equal Employment Opportunity) pour la compagnie et la santé et la sécurité au travail pour les sous-contractants. La formation individuelle et de groupe a été organisée. Elle s'est basée sur un apprentissage en alphabétisation sur ordinateur, sur la documentation de l'entreprise et sur l'écriture de rapports. Un système de mentors ou d'entraîneurs a été mis en place.

### ***Évaluation***

Voir « Méthodologie en huit étapes » présentée précédemment.

### ***Résultats***

L'attente de la compagnie par rapport à ce programme de formation était l'amélioration des compétences des personnes. Une analyse coûts/bénéfices a été menée sur un an (mai 1993-1994) à l'aide d'un instrument appelé Return on Investment Model for Evaluating Training (1991) constitué de 7 fiches. Ces fiches sont : formation en soudure à l'arc électrique, programme de langage et d'alphabétisation, programme OHS&E (santé, sécurité au travail et environnement), efficacité en formation, choix d'exécution,

différences d'exécution entre les employés formés et non formés, valeur monétaire du travail. Une septième fiche regroupe les sommes issues des six fiches précédentes pour faire l'analyse finale des coûts/bénéfices. Le résultat de cette analyse a été un bénéfice/retour sur investissement de la formation en langue et alphabétisation de 4,75 millions \$ AUD. Cette somme paraît astronomique et il est apparu nécessaire d'avoir une information plus spécifique.

Pour la présente étude, il a été possible d'identifier les économies spécifiques attribuables à cette partie du programme de formation. À la suite de la formation, l'administrateur du site a pu mettre en place un système informatique géré par les travailleurs pour mentionner les contrats avec les sous-contractants. L'enregistrement de ces données a permis la récupération de montants d'argent correspondant à l'utilisation de la grue. Ainsi 60 000 \$ AUD ont pu être économisés. Cet ordinateur était disponible sur le site bien avant la formation mais l'agent de maîtrise ne savait pas s'en servir. Il faut considérer que cette économie ne concerne que le projet olympique mais qu'elle se répercutera sur d'autres projets.

Un autre superviseur rapporte d'autres économies. Selon lui, le temps économisé pour remplir les formulaires de l'entreprise et l'augmentation de la qualité de cette tâche a permis d'économiser 1 heure par jour à 16 \$ AUD l'heure soit 80 \$ par semaine. Le gain dans la capacité de rapporter des problèmes d'écriture sans impliquer d'autres personnes a fait économiser 30 heures par semaine à un salaire de directeur général soit 1 125 \$ AUD par semaine. L'amélioration dans l'écriture des comptes-rendus de réunion a fait gagner 30 à 60 minutes par semaine à 13 \$ AUD de l'heure soit 10 \$ AUD par semaine. La meilleure communication avec les autres membres de l'équipe a permis d'économiser 2 heures par semaine soit 26 \$ AUD. Le total des économies estimées par ce superviseur atteint 1 241 \$ AUD par semaine. Ceci revient à un total d'économie de 64 000 \$ AUD pour l'année. D'autres estimations de superviseurs soutiennent ce calcul. Une autre économie a été notée par rapport à l'utilisation d'une fourche d'élévation pour un total de 10 000 \$ AUD.

Un tableau de suivi des employés a permis de constater leur progression en emploi. Ainsi, parmi les 20 employés ayant suivi la formation en langue et alphabétisation, 7 ont été admis à une promotion. Par comparaison, dans les 12 mois précédents la formation, 20 autres employés avaient soumis leur candidature à une promotion et aucun n'avait été admis. La possibilité d'accorder des promotions permet d'éviter de procéder à un recrutement externe pour combler des postes. Le coût du recrutement est de 5 000 \$ AUD par poste.

Les rapports ont permis de conclure que 20 travailleurs ont augmenté leur polyvalence. Les travailleurs utilisent de façon plus efficace leurs compétences et élargissent leurs possibilités quant aux rôles à assumer. Aucune valeur monétaire n'est associée à ces gains.

## **ÉTUDE DE CAS 25**

### ***Haigh' Pty Ltd***

*Pearson, G. (1996). Case Study No 6. Haigh' Pty Ltd. In More than Money Can Say. The Impact of ESL and Literacy Training in the Australian Workplace. Volume 1, pp.173-180.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Cette entreprise fabrique du chocolat depuis 1915 pour le commerce de détail australien et de plus en plus pour l'exportation. Elle est dirigée par les membres de la famille Haigh et comprend 26 employés. Dans sa volonté de maintenir la qualité de ses produits traditionnels, l'entreprise a voulu obtenir une accréditation Qualité exigeant d'évoluer vers une structure d'équipe sur le lieu de production et de mettre en application les multi-compétences. La philosophie de gestion est de favoriser l'autonomie de la main-d'œuvre plutôt que la supervision. Pour cela, il faut créer un climat de confiance par rapport à l'acceptation des nouveaux rôles, aux changements et à l'apprentissage.

La capacité de participer à ces changements dépend des habiletés de communication de tout le personnel indépendamment du rôle qui leur a été assigné. Les capacités qu'exige l'accréditation Qualité sont de pouvoir faire les vérifications d'assurance-qualité, de lire les spécifications, de calculer les schémas de production, de compléter la documentation de production, de lire et de se conformer aux procédures standardisées, d'être responsable de son travail, d'être efficace dans la prise de décision pour maintenir les standards de qualité.

Depuis sa création, cette petite entreprise a exigé de ses employés qu'ils soient minutieux pour réaliser leur travail mais elle n'a jamais proposé de plan de carrière. En moyenne, les employés sont là depuis 8 ans.

#### ***Description du programme***

Un fonds a été obtenu de la FILLIP (Food Industry Language and Literacy Initiative Program). Une enquête a été effectuée par l'intervenant en formation pour évaluer les besoins. Des sessions d'information ont été données aux employés sur leur lieu de travail. Comme l'entreprise est petite, seulement 5 employés ont pu être retirés de leur poste. Quatre volontaires et une personne identifiée comme ayant des besoins et qui a accepté de participer ont été conviés à débiter la formation par une évaluation de leur niveau de langage et d'alphabétisme. Bien que les niveaux soient très disparates, la petite taille de l'entreprise a obligé à ne faire qu'un seul groupe. Ceci a obligé l'intervenant en formation de faire preuve de souplesse.

Au début, les employés restants avaient un certain ressentiment envers les 5 participants car ils les trouvaient privilégiés d'avoir 2 heures par semaine à ne pas travailler. Ce ressentiment s'est estompé lorsqu'ils se sont rendu compte que les participants communiquaient mieux et qu'une des deux heures de formation était prise sur le temps personnel des participants.

En 1994, un cours pilote s'est déroulé pendant 10 semaines sur la base de 2 fois 2 heures pas semaine. Le programme a ciblé la réponse aux besoins des personnes et de l'entreprise (emploi des participants, processus de production, formulaires et textes de l'entreprise, problèmes au travail). En 1995, un cours sur l'hygiène du National Food Processing Certificate a été ajouté. Un programme d'anglais pour les chefs d'équipe a été implanté en 1995. Durant la même période, l'entreprise a adopté une Politique de communication de l'entreprise pour encourager le développement d'un environnement de travail où les personnes, en plus d'être encouragées à participer aux prises de décision, sont préparées pour le faire.

### ***Évaluation***

Voir « Méthodologie en huit étapes » présentée précédemment.

### ***Résultats***

Les objectifs du programme ont visé l'augmentation de la productivité, de l'indépendance et de la participation aux processus consultatifs des travailleurs.

La réponse au questionnaire de l'enquête sur les économies directes a permis d'estimer une économie de temps de 3 heures par employé par semaine. De plus, la diminution des erreurs a été estimée à une économie de 20 \$ AUD par semaine. La meilleure compréhension des consignes a permis d'économiser 2 heures de production par employé par semaine. Ainsi, à 15 \$ AUD l'heure par employé, l'économie est estimée à 95 \$ AUD par semaine. Ceci équivaut à presque 5 000 \$ AUD par an. Évidemment, ces économies ne peuvent être entièrement imputées à la formation dispensée.



## **ÉTUDE DE CAS 26**

### ***Victorian Hide and Skin Producers Pty Ltd***

*Pearson, G. et Towns, G. (1996). Case Study No 7. Victorian Hide and Skin Producers. In More than Money Can Say. The Impact of ESL and Literacy Training in the Australian Workplace. Volume 1, pp.181-189.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

En 6 ans, VHSP est devenue une grande entreprise de production de cuir « wet blue » en Australie. Le « wet blue » est une étape intermédiaire dans la fabrication du cuir qui permet, entre autres, que la peau ne pourrisse pas. Ce processus consiste en 3 étapes. Les peaux sont d'abord débarrassées du gras et des tissus connexes. Elles sont ensuite mises dans de gros tambours avec des réactifs chimiques dont elles sont imbibées. Quand elles sont retirées, elles sont humides et d'une couleur bleu fumé. Les peaux sont finalement passées dans une machine qui enlève l'humidité.

Le développement de l'usine a nécessité des réformes : l'introduction du TQM (Total Quality Management), la restructuration de la main-d'œuvre en équipes, la classification des emplois basée sur les compétences, l'établissement de plans de carrière, un engagement à une accréditation (International Standards Accreditation).

La majorité de la main-d'œuvre est constituée de personnes qui parlent l'anglais depuis peu de temps.

Pour instaurer une nouvelle culture de travail, il est rapidement apparu qu'il fallait améliorer les compétences en langue et en alphabétisme des employés car ceux-ci avaient du mal à suivre la formation TQM ou celle en santé et sécurité au travail.

#### ***Description du programme***

Avec des fonds du programme WELL, un fournisseur en formation a développé un programme en langue et alphabétisation en 1994 sur 32 semaines à raison de 3 heures par semaine. Ce programme a ciblé un groupe de chefs d'équipe pour les préparer à leur rôle dans le programme TQM. Un second objectif a visé la diminution des craintes des autres employés par rapport à la formation. La participation a été volontaire.

Vu le succès de ce premier programme, une nouvelle aide a été accordée par WELL pour constituer un nouveau programme plus intégré et au contenu plus proche des besoins directement reliés à l'entreprise. Les méthodes d'enseignement offertes ont été plus variées (individuel, en groupe) ainsi que les thématiques (santé et sécurité, calcul, identification des parties d'engins, des besoins de maintenance, etc.).

Un premier projet de formation a eu pour but de réduire les coûts de maintenance. Il s'est adressé aux opérateurs pour qu'ils puissent faire l'entretien de base de leur machine et mieux faire part des problèmes rencontrés à l'équipe de maintenance pour que cette dernière puisse identifier les solutions. Ce programme a visé l'apprentissage des habiletés pour démarrer et arrêter les machines et lire les procédures à cet effet, de faire les ajustements des machines, de s'exprimer à propos des machines et de donner des explications à l'équipe de maintenance.

Un second projet de formation a visé la réduction des arrêts des tambours. Ces arrêts peuvent être provoqués par une mauvaise finition du nettoyage de la peau (enlever la chair et la graisse). Ceci peut bloquer les pompes, arrêter le processus de tannage, augmenter le gaspillage de plusieurs produits. La formation a donc visé l'apprentissage des standards pour que la finition soit bien faite et l'apprentissage du langage associé à cette étape du travail pour que la communication soit plus facile.

### ***Évaluation***

Voir « Méthodologie en huit étapes » présentée précédemment.

### ***Résultats***

Au moment de l'étude, le programme était encore en cours. Il a donc été difficile de fournir une évaluation des projets. Cependant, pour le projet 2, quelques estimations ont été disponibles. En utilisant les enregistrements quotidiens, il a été constaté qu'au début de la formation, les coûts associés à l'arrêt des machines étaient de 24 600 \$ AUD alors que 8 mois plus tard, ils ont diminué pour atteindre 13 200 \$ AUD. L'économie est estimée à 82 080 \$ AUD par an. Elle attribue 60 % de cette économie à la formation en langue et alphabétisation car 60 % des problèmes provoquant l'arrêt des machines sont dus à des pratiques qui peuvent être évitées grâce à la formation. De plus, la meilleure utilisation des machines a permis de faire moins appel aux équipes de maintenance. L'économie associée est estimée à 10 670 \$ AUD par an.





## **ÉTUDE DE CAS 27**

### ***Goodman Fielder Milling***

*Pearson, G. (1996). Case Study No 8. Goodman Fielder Milling. In More than Money Can Say. The Impact of ESL and Literacy Training in the Australian Workplace. Volume 1, pp.191-200.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

L'usine possède plusieurs sites en Australie. Elle transforme les graines en différents types de farine et de produits associés. Chaque produit est stocké dans les silos qui sont remplis grâce à un système de tubes et vidés par un système de chutes contrôlé par ordinateur. Les produits vont directement dans les camions de livraison. GFM opère dans un marché international mature, ce qui signifie que le maintien d'une marge de profit élevée est difficile. Pour maintenir cette marge, la compagnie s'est engagée dans un processus de Qualité et de service. Mais avec l'introduction des systèmes d'assurance-qualité, des comités consultatifs et des équipes de travail, la main-d'œuvre a dû acquérir de nouvelles habiletés. Cette main-d'œuvre est constituée principalement de personnes ayant fait l'apprentissage de l'anglais récemment.

#### ***Description du programme***

Compte tenu de la dispersion des sites, le modèle de formation qui a été retenu est celui de la formation avec mentors. Ainsi, au total, 28 mentors (formateurs internes à l'entreprise ou superviseurs) ont suivi une formation en 3 modules. Le premier est constitué de séminaires sur la sensibilisation à la langue et à l'alphabétisme. Il dure de 2 à 3 heures. Le second module a porté sur le développement de la communication. Il s'est déroulé sur une période de 5 jours pour des groupes de superviseurs et de formateurs. Le programme a compris la connaissance de la communication dans un lieu de travail multiculturel, l'évaluation des compétences en langue, lecture et écriture, la façon d'implanter une approche d'enseignement à la langue, le développement du matériel et des activités de formation appropriées aux besoins des apprenants, et comment aider les personnes en mathématiques selon leurs besoins. Un troisième module a été une mise en pratique auprès d'un employé des apprentissages faits dans le module précédent.

#### ***Évaluation***

Voir « Méthodologie en huit étapes » présentée précédemment.

## ***Résultats***

L'évaluation a porté sur 9 mentors seulement. Tous les mentors mentionnent un effet de l'application du programme en termes d'économie de temps de la part des employés. Seulement deux ont estimé des gains monétaires. La moyenne de leur estimation est une économie de 21 700 \$ AUD par an.

Par ailleurs, un mentor a mis en place une procédure permettant de réaliser des économies sur le remplissage des sacs de farine. Souvent, les employés le remplissent trop. Le surplus est une perte importante pour l'usine puisqu'elle ne le fait pas payer. À l'aide des techniques de formation apprises, le mentor a pu former les employés de son site pour lire et appliquer les directives permettant de mettre le poids de farine exact dans les sacs. Le succès de l'opération a été évalué à une moyenne de 4 660 \$ AUD par an d'économie de farine.



## **ÉTUDE DE CAS 28**

### ***Don Smallgoods***

*Pearson, G. (1996). Case Study No 9. Don Smallgoods. In More than Money Can Say. The Impact of ESL and Literacy Training in the Australian Workplace. Volume 1, pp.201-211.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Une usine de charcuterie a dû répondre à une variété de demandes de TQM (Total Quality Management) impliquant une restructuration, un travail basé sur les habiletés multiples des employés et sur l'introduction de nouvelles technologies. Cette entreprise emploie une main-d'œuvre qui, à 90 %, n'est pas en contact avec l'anglais depuis longtemps. Elle est principalement constituée de femmes qui ont des difficultés en alphabétisme dans leur langue maternelle.

#### ***Description du programme***

Une soumission a été faite au fonds FILLIP. L'acceptation de l'aide a permis de mettre en place un programme en trois types de formules. La première formule s'est adressée aux personnes qui ont un niveau très faible en anglais en tant que langue seconde. Elle a offert l'apprentissage de l'anglais en classe. La seconde formule a mis à disposition une formation technique et un soutien en anglais centré sur l'hygiène au travail. La troisième formule a été plus novatrice. Elle a consisté à créer un groupe de personnes qui publierait le Bulletin d'information de la compagnie. Cet exercice a visé la mise à profit de différentes habiletés acquises au cours des formations plus classiques.

#### ***Évaluation***

Voir « Méthodologie en huit étapes » présentée précédemment.

#### ***Résultats***

Quatre-vingt-cinq (85) personnes en emploi ont participé au moins à l'une des trois formules de formation. Cinquante-six (56) ont complété les trois unités du premier module d'hygiène au travail. Parmi celles-ci, 20 ont complété le second module. Sur les 8 personnes impliquées dans le Bulletin d'information, 6 ont terminé les 3 modules de communication industrielle. Plusieurs personnes ont pu bénéficier d'autres formations et de promotions.

## *e) Des expériences européennes*

### *1. Le Royaume-Uni*

#### *Mise en contexte*

Au Royaume-Uni, la formation aux compétences de base sur les lieux de travail est encore rare. En 1997, seulement 0,2 % des adultes participaient à des programmes de formations en compétence de base organisées sur le lieu de travail. Selon une enquête sur les besoins en compétences en Grande-Bretagne (Skill Needs in Britain Survey), réalisée en 1997, 7 employeurs sur 10 considèrent que les exigences en compétences envers un employé moyen sont en augmentation. Le changement des processus technologiques et des pratiques de travail ainsi que la tendance à privilégier les poly-compétences seraient à l'origine de cette demande accrue. Parmi les employeurs interrogés, 18 % estiment qu'il y a un écart significatif entre le niveau de compétences de leurs employés et les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs commerciaux du moment.

Ces dernières années, des stratégies nationales ont été mises en place pour améliorer la formation de base des adultes. En Angleterre, par exemple, un énoncé, nommé Skills for Life, précise que la stratégie vise à améliorer l'alphabétisme des adultes. L'objectif visé est qu'en 2004, près de 15 % des adultes en emploi qui avaient des difficultés en alphabétisme en 2000, auront acquis une formation de base reconnue officiellement ou seront inscrits à une telle activité (TRÉAQ, 2001)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> TRÉAQ-FP. (2001). Une formation de base en partenariat avec le monde du travail. Expériences américaines et anglaises.

## **ÉTUDE DE CAS 29**

### ***Conserverie londonienne***

*Non publié.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

L'entreprise concernée est une conserverie localisée à Londres. Au moment du déroulement de la formation, elle était fermée bien que les employés travaillaient encore pour finaliser des contrats avant la fermeture définitive.

Durant cette période, l'entreprise a été contactée par un collège londonien, fournisseur de services en alphabétisation, désirant évaluer l'intérêt pour la formation de base des superviseurs. Lors de ce contact, le collège a recommandé de mettre en place des cours en compétences de base qui pourraient être financés à partir du Projet de fonds social européen par le West London Learning Partnership. La conserverie, faisant face à de fortes pressions financières, a été très réceptive à cette suggestion qui pouvait offrir un soutien au personnel et qui ne nécessitait pas d'investissement financier de sa part. De plus, offrir une formation de base permettant de soutenir les employés pour trouver un nouvel emploi pouvait faciliter la collaboration avec le syndicat et ce, à moindres coûts.

Des discussions entre les représentants de l'usine, du collège et du syndicat ont permis d'identifier un besoin de formation en compétences de base pour soutenir les employés qui étaient à la recherche d'un futur emploi. Il a été convenu que les cours devaient répondre aux besoins des employés, tous très anxieux face aux différents aspects de la recherche d'emploi.

#### ***Description du programme***

La promotion de la formation a été discrète. Des notes ont été placées sur les babillards de la compagnie et des notes internes ont été envoyées aux employés. Les cours n'ont pas été présentés comme étant l'occasion de combler des lacunes mais comme une opportunité à saisir. Les personnes intéressées ont contacté le responsable des ressources humaines ou bien ont signé directement leur engagement. Le choix du responsable des ressources humaines comme personne de référence a été motivé à cause du respect que lui accordent les employés du secteur de la production. Les cours de supervision dispensés par le collège aux managers ont permis aux formateurs d'être directement en lien avec l'équipe de gestion.

Dix huit (18) employés, principalement des hommes dans la quarantaine et la cinquantaine, ont commencé les cours. La plupart avait travaillé dans la compagnie dès leur sortie de l'école.

La formation a visé l'alphabétisation incluant la communication orale. Les cours ont duré 8 semaines, à raison de 3 heures par semaine. Comme cette période a été relativement longue, des pauses ont été organisées. Le contenu a principalement été présenté sous forme de tableaux, de formulaires de candidature et de jeux de rôle pour les entrevues d'embauche.

Le personnel de bureau a pu suivre la formation sur son temps de travail. Par contre, les employés de la ligne de production ont dû suivre les cours sur leur temps personnel par manque de disponibilité à cause du roulement des équipes et du nombre important de temps supplémentaires à réaliser.

La formation a dû être dispensée au collège car les bâtiments de l'usine étaient trop mal entretenus pour s'y installer. Cela a exigé des déplacements équivalant à 15 minutes en voiture.

### ***Évaluation***

Le Collège a fourni des questionnaires à la fin des cours ou quand les formateurs ont quitté les cours pour un autre emploi.

### ***Résultats***

L'évaluation de la formation a été très positive. Les éléments plus particulièrement appréciés ont été les cours répondant aux besoins des employés et le matériel jugé pertinent. L'évaluation a également souligné que l'équipe du collège avait passé beaucoup de temps avec les personnes, augmentant leur confiance en elles, fournissant de l'information supplémentaire et parlant des occasions générales et spécifiques d'emploi et des approches de recherche d'emploi.

Les bénéfices pour l'employeur ont été l'aide aux négociations avec les syndicats locaux et nationaux et la satisfaction de répondre à un besoin pressant des employés.

Les bénéfices pour les employés se sont traduits par l'obtention d'un emploi pour la majorité des participants. De plus, les participants ont fait des gains en ce qui a trait à l'estime de soi, à l'esprit d'équipe, aux habiletés à la communication, à l'autorité, à la capacité à se présenter et à la confiance pour compléter des formulaires de candidature.

De façon globale, les employés qui cherchaient un emploi à cause des licenciements ont été capables de remplir les formulaires de candidature et d'être compétitifs aux entrevues.

L'évaluation mentionne plusieurs leçons sur les bonnes pratiques comme l'importance de trouver les bons véhicules d'apprentissage qui captent l'intérêt des apprenants; le matériel de formation pertinent pour répondre aux besoins des personnes; un plan de cours adapté aux besoins et aux intérêts; la promotion des cours de telle sorte que les personnes ne se sentent pas stupides d'exprimer leur intérêt pour le cours; l'implication de la compagnie au niveau managérial qui respecte et croit en ses employés; le temps passé avec la compagnie et les apprenants pour identifier les besoins et les contraintes pour apprendre.



## **ÉTUDE DE CAS 30**

### ***Palethorpes : nourriture courte conservation***

*Non publié.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

L'entreprise Palethorpes est une compagnie spécialisée dans la nourriture de courte conservation. Elle fait partie de Northern Foods, une des plus grandes entreprises de nourriture de Grande-Bretagne et le principal distributeur de ses produits aux détaillants épiciers. Palethorpes est une entreprise du secteur privé qui a du succès et qui sert deux des plus grandes chaînes de détaillants de Grande-Bretagne. Elle emploie 850 personnes dont un nombre important d'hommes âgés entre 18 et 50 ans.

Le travail à effectuer dans l'entreprise demande de remplir des formulaires et de vérifier des feuilles tous les jours. Ayant identifié des employés qui avaient de la difficulté à effectuer ces tâches, la compagnie a décidé de revoir sa stratégie de formation. Elle a sollicité les services d'un collègue d'éducation permanente et plus particulièrement, l'unité spécialisée en compétences de base, alphabétisation et cours ESOL en milieu de travail.

Une bonne collaboration s'est instaurée entre le bureau de formation et les responsables des ressources humaines. Une fois qu'une série de programmes appropriés a été constituée, le matériel promotionnel a été diffusé sous forme de posters. Le responsable de formation s'est aussi déplacé dans l'usine pour expliquer aux employés personnellement ce que cela impliquait et les bénéfices potentiels.

Les cours ont visé l'amélioration des capacités des employés à travailler avec les documents administratifs de leur secteur et l'augmentation du niveau de compétences de base. De plus, la formation a été conçue pour que les gains soient aussi utiles aux employés en dehors du travail notamment en visant l'augmentation du niveau de confiance en soi.

#### ***Description du programme***

La participation aux cours a été volontaire. Ils ont été délivrés sur une base individuelle pour répondre aux besoins de chaque employé. Ils ont eu lieu durant toute l'année sauf le mois d'août. Des outils propres à la compagnie ont été développés pour faciliter l'apprentissage. C'était des formulaires dans tous les domaines d'apprentissage ainsi que l'utilisation des équipements en ligne et des CD-Roms pour aider les employés à améliorer les compétences dans les TIC. Depuis 2001, l'évaluation BSA (Basic Skills Assessment) est utilisée. Un outil d'évaluation en ligne est aussi disponible (on-line Initial Screening Tool).

L'organisation a permis aux employés de prendre une heure sur leur temps de travail par semaine pour participer aux cours. Ils devaient reprendre leurs heures les semaines suivantes. Cette approche a eu beaucoup de succès car les employés ont trouvé qu'ils avaient la considération du management, ce qui leur a procuré un sentiment d'appartenance à la compagnie.

Au moment de l'évaluation, 9 apprenants avaient reçu une formation de base portant sur l'apprentissage de la lecture et de l'écriture et sur la santé et la sécurité au travail. Sept étaient des hommes et 2 des femmes. Ils avaient entre 18 et 50 ans.

Au début, les employés ont été réticents à s'engager. Quelques-uns considéraient qu'ils n'avaient pas à commencer à un niveau aussi faible et d'autres pensaient qu'ils allaient être stigmatisés si l'on savait qu'ils apprenaient encore à lire et à écrire. Il a donc été décidé de changer le terme « Basic Skills » par « Essential Skills and Skills Enhancement ». Ce changement d'appellation a aussi sous-entendu que la formation est bâtie à partir de ce que les gens savaient déjà et qu'elle soit profitable au travail comme ailleurs.

### ***Évaluation***

Après chaque programme de formation, les apprenants ont rempli un questionnaire et toutes les 10-12 semaines, ils ont eu une révision individuelle des apprentissages avec un tuteur.

### ***Résultats***

Les bénéfices pour l'employeur ont été : l'augmentation de son offre de formation, du niveau de compétences des employés et du niveau de confiance qu'elle leur accorde. Ceci est associé à un niveau plus élevé de productivité et de développement de la compagnie.

Pour les apprenants, le niveau de confiance en soi et le désir de faire plus de formation ont augmenté ainsi que l'accréditation et les qualifications. Tous les participants ont atteint leurs objectifs personnels. La plupart continuent leur formation ou prennent d'autres cours.

L'évaluation mentionne plusieurs leçons sur les bonnes pratiques :

- Développer une ambiance amicale et une façon de rendre la formation accessible car les participants ont honte de leur faible niveau en alphabétisme et les fournisseurs de formation ont besoin de gagner leur confiance;
- Acquérir de la part des fournisseurs de formation une compréhension de la nature du travail des participants pour développer des programmes adaptés aux besoins;
- Assurer un contexte ne rappelant pas celui de l'école;
- Respecter l'engagement à la confidentialité dans toutes les étapes de la formation.
- Développer des ressources particulières en formation dans la compagnie;
- Organiser des rencontres régulières avec les preneurs de décision de la compagnie;



- Consulter les participants sur leur programme de formation;
- Permettre aux participants de prendre une heure par semaine sur leur temps de travail pour la formation et la reprendre les semaines suivantes.



## ***2. L'Irlande***

### ***Mise en contexte***

Les résultats de l'EIAA (Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes) pour l'Irlande ont été publiés en 1997. Cette enquête montre que 25 % de la population obtient un score de niveau 1, ce qui signifie que ces personnes ont des problèmes avec les tâches les plus simples d'alphabétisme. Ce sont principalement des personnes âgées, des personnes qui ont complété uniquement le niveau scolaire primaire ou qui ont peu bénéficié de formation ou d'éducation dite de seconde chance.

En 2000, le Department of Education and Science a publié « Learning for Life : White Paper on Adult Education ». Ce document a souligné les priorités en termes de disposition à prendre à l'égard de l'alphabétisation des adultes : l'augmentation du nombre de clients rejoints et des investissements, le développement de stratégies pour combler la sous-représentation des hommes dans les programmes d'alphabétisation, l'augmentation des dispositifs de l'alphabétisation en milieu de travail. Ce document fait consensus entre les représentants du gouvernement, des employeurs, des syndicats, des secteurs agricoles, communautaires et de bénévolat.

Par ailleurs, l'organisation National Adult Literacy Agency (NALA) s'est engagée à développer des programmes d'alphabétisation en milieu de travail. NALA est une organisation concernée par la coordination nationale et le développement de la formation et de la politique en alphabétisation des adultes. Ses membres incluent des étudiants, des tuteurs et des organisateurs aussi bien que des groupes de volontaires, des comités d'éducation professionnelle (Vocational Education Committees – VEC's), des bibliothèques, des syndicats, des centres d'emploi et des ateliers de formation.

En consultation avec des étudiants de l'enseignement de base pour adulte (Adult Basic Education – ABE), avec des tuteurs, des organisateurs et des fournisseurs à travers le pays, NALA a développé un cadre qualité (Quality Framework) pour l'ABE. Ce cadre reflète l'approche centrée sur l'apprenant qui a été développée en Irlande. On y parle du code d'éthique, de la confidentialité, du volontariat de l'apprenant, du respect des différences culturelles, du contact initial avec l'apprenant, du choix de l'approche, de la guidance, du cursus, etc. Ce cadre vise à offrir les balises pour assurer une bonne qualité aux programmes de formation en compétences de base en milieu de travail.

## **ÉTUDE DE CAS 31**

### ***A Local Authority Workplace Pilot Project***

*Conboy, P. (2002). The Return to Learning Initiative. National Adult Literacy Agency. Dublin.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Le LANPAG (Local Authority National Partnership Advisory) est un groupe réunissant des syndicats et des groupes de direction. Son rôle est de coordonner, d'informer et de soutenir chaque autorité locale (Local Authority) en privilégiant une approche partenariale dans le lieu de travail. LANPAG a contacté NALA en mars 2000 pour explorer l'idée d'un projet d'alphabétisation en milieu de travail. Cette initiative était issue de craintes exprimées par un de leurs membres, un représentant syndical, qui avait suggéré que les problèmes d'alphabétisation représentaient une barrière pour plusieurs travailleurs en termes d'avancement et de possibilité de profiter d'occasions de promotion. Une esquisse de projet a été élaborée et une seconde rencontre a eu lieu en juin 2000 où étaient représentés NALA, LANPAG et le Department of Education and Science (D/ES). Des fonds furent attribués pour réaliser le projet (€88,882 soit environ 200 320 \$CAN) partagés entre LANPAG et la D/ES.

#### ***Description du programme***

Le projet a été mis en place dans 5 autorités locales de milieu rural et urbain et ayant un VEC (Vocational Education Committee) pour les soutenir. Le nombre d'employés pour chaque autorité locale varie entre 400 et 1 500. Chaque partenaire (NALA, LANPAG, D/ES) a pris contact formellement avec ses partenaires locaux mis à contribution par le programme. En fonction des expériences antérieures de l'organisme NALA, il a été envisagé que l'implantation du programme se fasse en coopération avec les VECs qui ont désigné un coordinateur de projet et des tuteurs.

Le cadre original prévoyait l'introduction du programme durant la période d'octobre - décembre 2000 avec le démarrage des classes en janvier 2001. Pendant cette période, les coordonnateurs de projets, issus des VECs, devaient travailler en collaboration avec les partenaires facilitateurs, issus de LANPAG, dans chaque autorité locale. La planification envisageait la disposition de 4 heures de formation par semaine sur 20 semaines avec des cours incluant l'alphabétisation, la numération et la formation en informatique.

La diffusion du projet de formation s'est effectué grâce à la circulation de lettres, notes ou affiches sur le lieu de travail, à des rencontres avec les employés avec la participation des superviseurs des équipes de travail. Dans certains sites, le démarrage a été rapide (janvier 2001) après l'identification des participants potentiels et une rencontre

individuelle avec les coordinateurs. Dans d'autres, cela a été plus lent. Les exigences en infrastructures et équipements ont été un défi dans chaque site. Dans certains sites, les formateurs ont dû assurer les trois disciplines (alphabétisation, numération et informatique) alors que dans d'autres, chaque formateur a été responsable de sa discipline.

### ***Évaluation***

Elle a porté sur l'adéquation entre le programme et les besoins, sur les liens entre les différentes organisations impliquées dans le programme, sur les bénéfices tirés par les participants et sur la qualité de l'enseignement par rapport à la qualité ABE. Plusieurs méthodes d'évaluation ont été combinées : l'information documentaire, la visite des sites de formation, la rencontre de participants individuellement et en groupe.

### ***Résultats***

Sur le plan de l'organisation de la formation, les deux formules (un formateur / 3 disciplines ou trois formateurs / 3 disciplines) ont satisfait les participants. Celle comprenant 3 formateurs nécessitait des rencontres régulières des instructeurs pour maintenir une bonne cohésion.

En ce qui concerne le bilan de la participation, la mise en place de 19 groupes avait été projetée. En fait, 25 groupes ont effectivement existé. Trente-neuf (39) participants ont commencé la formation et l'ont interrompue. Cent vingt (120) l'ont complétée. Il a été possible de tracer le profil des participants d'un seul site de 15 personnes. Ce sont tous des hommes (comme dans les autres sites) âgés de 24 à 64 ans. La moitié avait atteint le niveau primaire, les autres avaient des niveaux *junior* et *senior* et un seul avait un niveau plus élevé mais était intéressé aux habiletés en communication orale.

Les réactions des participants ont été très positives dans les 5 sites. Les participants ont perçu la formation comme une seconde chance. Cependant, ils ont considéré qu'on aurait dû nommer le cours « *Updating Reading and Writing* » plutôt que de parler de « *Literacy* » qui fait trop référence à l'illettrisme. Leur motivation à participer a été quelquefois très générale (apprendre ou réactiver leur capacité de lecture ou d'écriture) ou centrée sur le travail (écrire un rapport). La possibilité d'acquérir des compétences dans l'utilisation des ordinateurs a été très attrayante. Cela a aussi permis de ne pas être stigmatisé comme des personnes illettrées et de prendre la décision de participer. Certains n'ont eu aucun scrupule à dire qu'ils avaient des difficultés et qu'ils participaient pour cette raison. D'autres ont décidé de participer après mûre réflexion et plusieurs contacts avec les coordonnateurs ou parce qu'ils étaient encouragés par des plus expérimentés de leur équipe.

Ces travailleurs faisaient tous partie des équipes extérieures (outdoor staff – travaillant sur l'entretien des routes). Le fait qu'on leur propose de participer à une formation a été pour eux un signe de changement d'état d'esprit. Les activités de formation étaient jusqu'à présent réservées aux équipes in muros. Ils ont senti qu'ils avaient le soutien de leur supérieur immédiat. Ils ont considéré que certains de leurs collègues ont regretté de ne pas s'être portés volontaires au programme.

Les participants se sont montrés satisfaits du programme. Ils ont aimé l'approche des formateurs pour la nature de la relation tuteur-étudiant et la méthode de formation. Ils ont aussi apprécié la dynamique de groupe, l'écoute et le soutien mutuel dans l'apprentissage. Seulement deux participants ont émis des réserves. L'un aurait préféré plus de temps consacré aux cours d'habiletés en communication verbale. L'autre ne pense pas continuer et envisage d'entamer une formation qualifiante en commerce.

Dans les 5 groupes, les participants ont senti que leur intérêt pour l'apprentissage s'était éveillé. Certains ont demandé à avoir une suite à cette formation. Dans quatre des cinq groupes, les participants ont souligné leurs gains en confiance en soi dans la lecture et l'écriture mais aussi lors de communications ou d'interactions avec les autres. Quelques-uns ont mentionné que leur participation à la formation pourrait avoir une incidence sur leur façon d'être membre de clubs ou de syndicats.

Les membres des 5 groupes ont aussi identifié des tâches abordées lors des cours qui étaient transférables à leur vie quotidienne et au travail. Ces tâches étaient notamment lire les fiches de salaire et les états de compte de la banque, comprendre le nouveau système de taxe et l'euro, prendre des mesures, téléphoner en cas d'urgence, écrire des messages, lire les journaux, remplir des formulaires, utiliser un dictionnaire, etc. Dans quatre groupes, les participants ont mentionné que la participation aux cours a influencé leur façon de faire chez eux. Certains ont pu lire des histoires à leurs enfants ou petits-enfants ou les aider dans leurs devoirs scolaires. Dans 3 groupes, les participants ont suivi une formation en informatique. Ils ont été très satisfaits de savoir qu'ils étaient capables d'employer un ordinateur.

Un soutien a été requis pour faciliter la participation des travailleurs au programme. L'expérience pilote a montré qu'il devait être élevé. L'accord des employeurs de libérer les équipes de leur travail pour qu'elles puissent assister à la formation a été un pré-requis nécessaire. Il a fallu une grande volonté de l'équipe d'ingénieurs et de superviseurs pour accommoder les interruptions dans le travail et permettre la participation aux cours des travailleurs. Il a fallu aussi une implication importante de la part des facilitateurs et des coordonnateurs de projet de même que de la part des organismes qui fournissaient la formation en alphabétisation. L'expérience des ALO (Adult Literacy Organisers) s'est avérée très importante de par la qualité du soutien qu'ils ont pu apporter aux coordonnateurs.

Concernant l'environnement d'apprentissage, il est nécessaire qu'il soit sécuritaire et soutenant sur deux dimensions. La première a trait à l'environnement dans les classes. La seconde est liée au lieu de travail en tant qu'environnement dans lequel l'alphabétisation est promue. L'intérêt à propos de la sécurité des participants est lié à leur vulnérabilité en tant qu'employés et aux réactions des collègues. Il a fallu entre autres rassurer les participants qui considéraient mettre leurs cartes sur la table et craignaient des conséquences négatives pour eux. Le syndicat a particulièrement été concerné par ce problème en identifiant un certain nombre de solutions comme assurer une sécurité d'emploi aux personnes.

Enfin, la confidentialité concerne la participation des personnes aux cours. Pour qu'elle soit assurée, il faut que les supérieurs immédiats sachent simplement que la personne est absente pour participer aux cours. Pour assurer cette confidentialité, les VEC ont été très importants. Cependant, plus le temps passait, plus les participants ont parlé ouvertement de leur participation. Le fait que le programme ait été introduit par les facilitateurs et les agences externes, et non par le personnel des ressources humaines des autorités locales, a aussi été perçu comme un élément favorisant l'acceptabilité et la sécurité du programme aux yeux des employés.

Différents liens étaient établis entre les différentes organisations : au niveau national, liens entre NALA et LANPAG, entre les organisations nationales et leur constituante locale (pour NALA, ce sont les VECs et les coordinateurs de projet, pour LANPAG, ce sont les autorités locales et spécialement les managers et les facilitateurs de partenariat), entre les organisations et leurs représentants au niveau local (par exemple, entre le facilitateur de partenariat et les coordinateurs de projet, entre les organisations de l'alphabétisation et les coordonnateurs de projet au sein des VECs).

Les liens entre LANPAG et NALA, et les fonds de D/ES et LANPAG ont permis une combinaison efficace de connaissances et de ressources. Ceci a permis le pilotage du programme. Pour les liens entre le niveau national et le niveau local, il y a eu des décalages en termes de consultation et de communication. Le calendrier dans lequel le programme a été conçu, développé et implanté était serré, et ceci a été un facteur essentiel dans l'approche de consultation, de communication et de lien. Ceux qui étaient concernés par le manque de communication et de consultation ont fonctionné autour d'eux en utilisant une combinaison de leur expérience et du réseau de soutien et de ressources. Cependant, ils auraient aimé que ces vides n'existent pas dans le futur programme. Au niveau local, les liens ont été affectés par ces vides. Cependant, dans chaque groupe, les liens ont suffisamment bien fonctionné pour permettre l'accès et la participation des employés au programme.

Les bénéfices des participants ont été 1) l'augmentation de la confiance en soi avec des avantages secondaires en termes de communication et d'interaction avec les autres; 2) le développement des habiletés en alphabétisme en relation avec des tâches telles que remplir un formulaire, écrire ou lire du courrier; 3) une plus grande familiarité avec les ordinateurs et le développement de quelques habiletés; 4) une influence positive par rapport à leur famille, réveil de l'intérêt à apprendre.

Les bénéfices organisationnels ont porté sur la très grande satisfaction des employés a généré des bénéfices. Cependant, une certaine inquiétude est née face aux attentes du personnel auxquelles l'organisation ne pourrait pas répondre. Des liens entre le développement individuel et professionnel et le développement organisationnel sont rapportés comme la motivation de l'équipe qui augmente le moral et renforce la dimension humaine de l'organisation.

Le développement du partenariat au sein des autorités locales a permis de reconnaître que les occasions de formation devaient être fournies à toute l'équipe et non pas seulement aux équipes in muros pour donner plus de crédibilité au processus.

Pour le contenu des cours, les coordonnateurs ont cherché à répondre aux besoins des participants. Ils ont développé leur programme sur une base individuelle. Il y a eu un nombre relativement faible d'abandons qui étaient principalement dus au mauvais ajustement entre les besoins des personnes et le groupe dans lequel elles étaient assignées.



### 3. La France

#### *Mise en contexte*

En France, les modes d'implication des entreprises dans la formation de leur main-d'œuvre se sont largement modifiés sous l'effet d'un important dispositif législatif et réglementaire dont les bases ont été posées en 1971. De plus, sous l'effet de la crise économique qu'a vécue ce pays dans cette période, bon nombre d'entreprises ont été contraintes de procéder à des politiques lourdes de reconversions économiques et sociales<sup>5</sup>. Elles ont ainsi mis en place des actions en matière de reconversion et/ou de requalification des salariés. Le rôle des pouvoirs publics a reposé sur une sédimentation de dispositifs créés au gré des évolutions conjoncturelles du marché du travail. Plusieurs dispositifs comme les congés de conversion, les allocations formation-reclassement, jouent dans le sens du *droit à la conversion professionnelle*. L'objectif est de prémunir les individus d'un risque d'exclusion du marché du travail en leur offrant les moyens de se requalifier, même lorsqu'ils ne bénéficient plus des possibilités offertes par les politiques internes de formation des entreprises. De plus, à côté de l'obligation légale des entreprises en matière de dépenses de formation, l'État a mis en place une politique contractuelle de formation introduisant un système d'aide financière publique. Cette aide attribuée aux entreprises est fonction des engagements qu'elles prennent en matière de développement de la formation.

Rares sont les publications portant sur l'entreprise et l'illettrisme<sup>6</sup>. Le livre *Illettrisme et monde du travail*<sup>7</sup> présente plusieurs articles sur ce thème dont cinq ont été retenus pour la présente recension. Certains font la synthèse d'études de cas, d'autres en relatent une seule.

---

<sup>5</sup> Brochier, D. (2000). Les actions contre l'illettrisme dans l'entreprise : une interaction entre stratégies économiques et politiques publiques. In *Illettrisme et monde du travail*. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, La documentation française.

<sup>6</sup> Danrey, J. (2000). Entreprises et illettrisme : prise de conscience? Pratiques et/ou stratégies? In *Illettrisme et monde du travail*. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, La documentation française.

<sup>7</sup> Dans les études de cas rapportées dans la recension, le terme « illettrisme » est utilisé tel que mentionné dans les articles retenus. Il se rapporte à l'insuffisance de la maîtrise de la lecture, de l'écriture et du calcul. En France, le terme analphabétisme signifie ne savoir ni lire ni écrire.



## **ÉTUDE DE CAS 32**

### ***Programmes de lutte contre l'illettrisme dans les secteurs public et privé***

*Danrey, J. (2000). Entreprises et illettrisme : prise de conscience? Pratiques et/ou stratégies? In Illettrisme et monde du travail (pp. 183-192). Coordination : Christiane El Hayek. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. GPLI, Paris : Documentation française, Direction des journaux officiels.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

L'auteur a effectué une recherche qui vise l'identification d'entreprises qui, après avoir pris conscience de l'existence et de la gravité du problème de l'illettrisme, ont adopté des mesures innovantes et collectives pour tenter d'éradiquer ce « fléau ».

#### ***Description du programme***

Aucune mention.

#### ***Évaluation***

Des monographies de ces initiatives sont rapportées. Quinze sites publics ou privés ont pu être identifiés de façon relativement informelle, souvent grâce au réseau des relations personnelles du chercheur. En ce qui concerne le secteur public, il s'agit de 5 collectivités territoriales<sup>8</sup> (Auxerre, Dijon, Le Havre, Orléans, Strasbourg) et d'un établissement hospitalier. Neuf entreprises privées ont accepté de participer. Elles se caractérisent par leurs tailles et leurs activités différentes : de 40 salariés à 7 000, de la sidérurgie à l'agroalimentaire.

#### ***Résultats***

Tel que l'indique l'auteur, les résultats de cette recherche doivent être interprétés avec prudence compte tenu du faible nombre d'observations. Ces résultats font nettement apparaître deux clivages, le statut juridique du site (privé ou public) et la taille de l'unité

---

<sup>8</sup> En France, trois types de collectivités territoriales existent : la région, le département, la commune. Il existe 26 régions qui regroupent des départements (100 au total). Ces départements regroupent des communes (environ 36 500 sur toute la France). Dans le cadre de lois et sous contrôle de l'État, les collectivités régionales ont compétences en matière de planification décentralisée, de développement économique et d'aménagement du territoire, dans le domaine de la formation professionnelle, de l'enseignement public et de la recherche. Les départements ont compétences dans le domaine de l'action sanitaire et sociale, sur le plan économique et de l'éducation (équipement rural, voirie, entretien et construction des collèges). Les communes ont compétences en matière d'actions de proximité : urbanisme, logement, vie économique et sociale. Dans le cadre de cette étude de cas, il est question de communes.

de production des biens ou des services (soit l'importance de la direction des ressources humaines et le montant des moyens financiers affectés à la formation).

L'analyse s'organise en 4 dimensions. La première concerne l'origine des actions. Dans la fonction publique et hospitalière, le facteur déclenchant les actions de formation a presque toujours été l'échec de certains personnels aux tests permettant l'accès aux remises à niveau, en vue de la préparation à des concours. Dans le secteur privé, la majorité des actions sont nées de l'initiative de la direction ou de la direction des ressources humaines pour mettre un terme à la non-qualité, réorganiser le travail en abandonnant le taylorisme pour une productivité basée sur le savoir et l'utilisation intensive des technologies de l'information, améliorer l'employabilité des personnes, accélérer la reconversion des salariés et accroître la polyvalence et la poly-compétence.

La seconde dimension a trait aux modalités de mise en œuvre. Dans les entreprises publiques, les laboratoires universitaires spécialisés en sciences de l'éducation, souvent proches, ont été mis à contribution. Ceci a allégé les coûts et a offert un terrain idéal pour la mise au point de nouveaux outils. La sensibilisation des agents s'est faite de façon différente selon les sites, du bouche à oreille en passant par la campagne de sensibilisation. Pour conduire l'action, les collectivités territoriales ont soit recruté temporairement des personnes qualifiées, soit sollicité la disponibilité provisoire de formateurs restant sous la tutelle pédagogique des organismes dont ils relevaient. Pour les entreprises privées, le choix des formateurs s'est fait en fonction des compétences et non du statut juridique de leur organisme. Leur provenance a été très variée : structure interconsulaire, GRETA (centre de formation professionnelle de l'éducation nationale), chambre de commerce, organisme collecteur, entreprise privée de formation. Les programmes de formation ont été soit intégrés dans des plans pluriannuels, soit considérés comme des actions ponctuelles. Pour repérer les salariés, les PME-PMI ont eu tendance à choisir les indications de l'encadrement de proximité. Dans certains cas, tous les salariés non qualifiés ont été envoyés en formation.

La troisième dimension concerne les conditions de réalisation de la formation. La distinction entre le secteur public et le secteur privé est de rigueur. Dans la Fonction publique, les activités de formation se sont tenues autant que possible sur le lieu de travail. La formation s'est étalée sur plusieurs années scolaires (au maximum 3 ans) avec des durées hebdomadaires de stage qui variaient selon les besoins. Au total, pour certains, elle n'a pas excédé 30 heures, pour d'autres, elle s'est située entre 380 et 470 heures. Cette durée a pu être prolongée par l'intégration des techniques de communication et par l'initiation à l'informatique. Dans ce cas, la formation a été étalée sur plusieurs années à compter d'une faible durée hebdomadaire. Pour d'autres, la solution privilégiée a été le retrait des agents pendant un semestre. Dans le cas des entreprises privées, la gestion des absences ainsi que le montant et l'origine des financements paraissent avoir été plus déterminants dans la fixation de la durée de la formation que les besoins du public concerné. Dans la plupart des cas, elle s'est déroulée durant la journée et les heures ouvrées (du lundi au vendredi de 9h à 18h), même pour les équipes de nuit. Il leur a été quelquefois demandé de participer partiellement au coût, sous forme d'absence prise en considération d'une fraction des heures de formation dans les heures travaillées.

La quatrième dimension porte sur l'évaluation des résultats. En termes d'évaluation des coûts, l'auteur interprète le manque d'intérêt apporté à cette question par les directions de ressources humaines de la façon suivante « Force est d'admettre que l'estimation du coût moyen des investissements nécessaires aux actions destinées aux salariés illettrés n'est pas la préoccupation première des DRH, tant l'énergie à déployer pour l'appréhender leur paraît sans commune mesure avec la modicité des sommes allouées au sein du budget de formation ». Cependant, il apparaît que les entreprises tendent à puiser dans leurs fonds propres, à solliciter les organismes collecteurs plutôt que de demander un financement public tant les procédures sont complexes et dissuasives. Presque chaque fois qu'un montage laborieux a permis d'aboutir à ces cofinancements, la lourdeur administrative a généré des retombées négatives sur le rythme de progression des formations et, par conséquent, sur la qualité des résultats individuels et collectifs escomptés.

L'évaluation des résultats en tant que telle reste l'un des maillons les plus faibles des dispositifs de lutte contre l'illettrisme. Lorsque cette évaluation est envisagée par les DRH, elle s'appuie principalement sur des perceptions subjectives non mesurables.



## **ÉTUDE DE CAS 33**

### ***ADIA (réseau d'agences de travail par intérim<sup>9</sup>)***

*Duval, V. et Arnodo, J. (2000). La mise en place d'une expérimentation de formation auprès de travailleurs intérimaires. In Illettrisme et monde du travail (pp. 261-266). Coordination : Christiane El Hayek. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. GPLI, Paris : Documentation française, Direction des journaux officiels.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

ADIA, représenté par 250 agences, est le quatrième réseau français de travail temporaire. Défendant l'idée que le travail temporaire, à condition d'être bien géré, constitue une source de formation et de promotion certaines, sa direction a décidé de mener une action de lutte contre l'illettrisme. Le besoin de mettre en place un programme est né en 1998 à l'occasion de la mise en place d'un entretien annuel d'appréciation des salariés pour faire le point sur leurs compétences et les aider à réfléchir à leur projet professionnel. Lors de cet exercice, les conseillers en ressources humaines ont été confrontés à des situations où les personnes avaient des difficultés liées à l'illettrisme.

#### ***Description du programme***

Un dispositif de formation visant la lutte contre l'illettrisme a été expérimenté dans la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA) pour 10 bénéficiaires. Cette démarche expérimentale a visé à dégager un certain nombre d'éléments transférables aux autres agences d'ADIA. L'entreprise a fait appel en premier lieu à un Centre de ressources en illettrisme (CRI) dont la mission est d'apporter à tout professionnel concerné par la lutte contre l'illettrisme un appui pédagogique, méthodologique et technique. Cela a permis d'avoir un aperçu des ressources existantes et de quelques expériences précédentes. À partir de là, certains critères ont été retenus pour effectuer des choix, à la fois sur le type de prestation et de prestataire. Les critères ont porté sur la possibilité de mettre en œuvre une pédagogie individualisée pour répondre à l'hétérogénéité des niveaux linguistiques, de pouvoir accueillir éventuellement une demande de formation isolée, de pouvoir implanter le programme sur l'ensemble du territoire pour avoir une réponse à proximité des 250 agences. Pour répondre à ces critères, le réseau des Ateliers pédagogiques personnalisés (APP) a été choisi. Les APP sont des lieux de formation qui ont pour vocation d'offrir une possibilité d'auto-formation et un soutien pédagogique. Ils assurent une formation générale et une culture technique et aident à consolider les projets

---

<sup>9</sup> La définition donnée par l'Office québécois de la langue française pour intérim est « Période pendant laquelle pour une raison quelconque une fonction est remplie par un autre que le titulaire. Remplacement, pendant une courte durée, d'un fonctionnaire absent ou empêché par un autre fonctionnaire (l'intérimaire) habilité à exercer les mêmes fonctions ».

professionnels des personnes. La durée de la formation varie selon les besoins individuels.

Le financement du projet a nécessité plusieurs contacts avec différentes structures. Les partenaires financiers ont été AGEFOS PME qui est un Fonds d'Assurance Formation à but non lucratif<sup>10</sup>, la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) de la région PACA. Pour sa part, le CRI-PACA a offert un soutien pédagogique et technique. Ainsi, il a assuré le suivi et l'analyse des différentes phases de l'expérimentation et la capitalisation des pratiques. Par ailleurs, certains intérimaires ont eu accès au PLIE (plan local d'insertion par l'économie) pour la construction et le suivi de leur parcours professionnel. Enfin, les entreprises dans lesquelles travaillaient les apprenants ont été informées de la formation, sollicitées pour l'aménagement des horaires de travail et interrogées en termes d'évaluation des bénéfices et du transfert de la formation.

Le processus d'entrée dans le programme de formation a été le suivant : le programme de formation est annoncé grâce à des affiches ou à de l'information individuelle. Un entretien individuel est mené pour chaque candidat par le coordinateur de l'agence. Ensuite, les intérimaires prennent contact avec l'APP pour y effectuer un bilan de positionnement. La formation qui a duré en moyenne 300 heures étalées sur l'année 1999 s'est effectuée en cours d'une mission de travail ou entre deux missions. La commande d'ADIA en termes de contenu de la formation a été le renforcement des acquis dans le domaine de la lecture et du calcul dans la vie professionnelle et sociale, à partir de la redynamisation des capacités d'apprentissage. Cette formation a visé l'autonomie de la personne et l'élaboration d'un projet professionnel, ceci devant répondre aux besoins que les employés ont exprimés lors d'entretiens préliminaires au montage du programme. Les APP se sont engagés à informer ADIA des contrats et du plan de formation convenu avec le stagiaire et de toute interruption de parcours ainsi que des méthodes et moyens pédagogiques.

Pour mutualiser les différents supports professionnels utilisables lors des séquences pédagogiques, une banque de données a été constituée comprenant les axes suivants : les situations de travail et le statut d'intérimaire, l'hygiène et la sécurité, la recherche d'emploi. Au cours de la formation expérimentale, une journée par trimestre a été consacrée à des échanges sur les pratiques des formateurs. Par ailleurs, un comité de pilotage, rassemblant l'ensemble des partenaires, s'est réuni à trois reprises afin de faire le point sur le dispositif expérimental et le réorienter en cas de nécessité.

### ***Évaluation***

Aucune mention.

---

<sup>10</sup> AGEFOS PME a été créé et est géré par les partenaires sociaux (CGPME, CGT-FO, CFDT, CFTC, CGT, CFE-CGC). C'est le premier gestionnaire privé des fonds de la Formation Professionnelle en France.

## ***Résultats***

Ce projet expérimental est toujours en cours au moment de l'écriture de l'article. À ce moment-là, 6 salariés se sont engagés dans un parcours de formation prévu pour 215 heures. Le démarrage a posé un certain nombre de questions au plan organisationnel, tant pour l'organisme de formation que pour l'entreprise ADIA. L'organisme de formation n'a pas pu répondre au besoin d'un intérimaire qui avait de graves lacunes en savoirs de base, ce qui aurait nécessité la mobilisation d'un formateur à part entière. Pour ADIA, il n'a pas été toujours aisé de permettre aux salariés d'alterner des périodes de mission et de formation, tout comme d'obtenir des entreprises utilisatrices un aménagement des horaires de travail des intérimaires concernés afin qu'ils puissent se rendre à la formation.



## **ÉTUDE DE CAS 34**

### ***Société fabriquant du matériel de cuisine collective***

*Morice, J. (2000). Un plan de formation global continu par une convention EDDF. In Illettrisme et monde du travail (pp. 279-281). Coordination : Christiane El Hayek. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. GPLI, Paris : Documentation française, Direction des journaux officiels.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Une société qui conçoit, fabrique et vend du matériel de cuisine de collectivité et qui emploie 213 personnes a connu depuis 1994 une nouvelle organisation du travail et un nouveau style de gestion. Ces changements sont liés aux évolutions technologiques, telles que la gestion de production assistée par ordinateur (GPAO), la gestion commerciale liée à la GPAO et aussi l'entrée dans un système de « label qualité » qui garantit le suivi, le contrôle et la qualité des produits, de la conception à la fabrication et à la vente. Ces changements ont transformé des fonctions, l'agent de maîtrise devenant animateur d'équipe, l'opérateur n'étant plus un simple exécutant mais un acteur responsable, autonome, capable d'autocontrôle, l'employé du service achats et le magasinier gérant des stocks sur informatique, le monteur gérant des plans, des gammes de montage et de nombreux supports écrits.

L'entreprise s'est engagée à développer la formation continue. Sa demande d'aide financière à la Chambre patronale des métaux lui a permis d'obtenir une subvention de l'État et du programme européen Leader. L'entreprise a ainsi signé une convention « Engagement de développement de la formation » (EDDF) pour une durée de deux ans. Ce programme ne stipule pas de contenu particulier concernant la remise à niveau mais il demande à l'entreprise de développer les formations pour des ouvriers non qualifiés.

#### ***Description du programme***

Une liste de salariés prioritaires pour la formation a été constituée à partir des dossiers de formation initiale et continue du personnel. Ces salariés avaient peu de formation ou bien occupaient des postes qui nécessitaient la pratique de l'autocontrôle. Après la phase du constat des besoins, un organisme de formation a été sélectionné pour mettre en œuvre une formation « Métrologie et lecture de plans », pratique et non purement théorique, dans les locaux de l'entreprise, avec les instruments propres à l'entreprise. Dans un premier temps, deux groupes de niveau ont été constitués de 12 personnes chacun. La formation s'est déroulée en 18 demi-journées. La compétence centrale à acquérir était de pouvoir valider, au moyen d'instruments de contrôle, la conformité d'une pièce ou d'un sous-ensemble à partir d'un dessin de définition.

## ***Évaluation***

Aucune mention.

## ***Résultats***

Certains opérateurs se sont montrés d'emblée réticents à la formation mais le formateur, ayant lui-même de l'expérience en métallurgie, a su les intéresser. Le bilan final du stage a été très positif. Les stagiaires ont été satisfaits de la pédagogie autant que du mode relationnel. Certains ont rencontré des difficultés car leur formation initiale était très éloignée de la métallurgie. D'autres ont apprécié l'apport personnel et la plus grande aisance à leur poste de travail que cela leur a procuré. Les agents de maîtrise et les chefs d'atelier ont pu évaluer, au cours de la pratique quotidienne, les personnes formées. Ces efforts de formation ont permis d'assurer la cohérence entre la gestion de production et le système qualité, de développer les informations et les contrôles, et d'obtenir la certification. L'organisation du travail et les prestations auprès des clients ont été améliorées.





## ÉTUDE DE CAS 35

### *Hôpital européen Georges-Pompidou (HEGP)*

*Lepresle, C. (2000). Une restructuration hospitalière, opportunité de prendre en main son changement. In Illettrisme et monde du travail (pp. 283-288). Coordination : Christiane El Hayek. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. GPLI, Paris : Documentation française, Direction des journaux officiels.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Un plan s'étalant sur 3 ans, d'octobre 1995 à octobre 1998, a été conçu par la Direction des ressources humaines de l'hôpital Laënnec, pour accompagner les personnels dans la perspective de la restructuration-fusion de trois hôpitaux européens de l'AP-HP (Assistance Publique – Hôpitaux de Paris) qui doivent être regroupés en un nouvel hôpital européen Georges-Pompidou (HEGP). La migration des activités laissait présager la disparition d'un millier de postes, source de difficultés pour redéployer le personnel, particulièrement les agents manquant de qualifications et de compétences. Pour les agents des services hospitaliers (ASH), devoir quitter leur hôpital pouvait générer de l'angoisse et de la résistance.

L'HE-GP est organisé en pôles d'activités ouvertes sur l'extérieur et évoluant vers des soins en réseaux. La notion d'hôpital pavillonnaire où chaque service constitue une famille est révolue. L'HE-GP est un hôpital du XXI<sup>e</sup> siècle où la communication orale est remplacée par le langage informatique.

Les ASH sont pour la plupart des personnes arrivées des départements d'outre-mer dans les années 1980, entrées dans l'emploi sans diplôme. Elles effectuent un travail routinier qui ne demande aucune qualification particulière. Leur plan de carrière s'effectue par la voie de la promotion professionnelle. Grâce à une formation, elles peuvent devenir aide-soignant ou ouvrier professionnel. Plusieurs agents ont suivi des formations de mise à niveau. Cependant, la DRH a remarqué qu'un certain nombre d'ASH échouaient régulièrement. C'est en cherchant à comprendre la cause de ces échecs qu'une réflexion sur l'illettrisme a été menée à l'hôpital.

La mise en œuvre d'une stratégie de formation s'est faite sur plusieurs étapes. Premièrement, les membres DRH et les cadres des services hospitaliers ont réfléchi au repérage des dysfonctionnements qui pouvaient être dus à des situations d'illettrisme. Une grille de repérage a été élaborée avec l'aide d'un organisme spécialisé. Par ailleurs, l'institution devant passer d'une logique caractérisée par l'autoritarisme et la dépendance à une pratique de délégation, d'autonomie et de responsabilisation, il a semblé indispensable, avant de commencer la formation, de persuader les cadres de son intérêt et du bénéfice que l'institution allait en tirer. L'objectif de la sensibilisation des cadres a été de leur expliquer les processus d'apprentissage, pour leur faire comprendre que

l'acquisition des connaissances passait par le développement de la confiance du sujet-apprenant.

### ***Description du programme***

Au début, 80 ASH avaient été identifiés par la DRH comme étant susceptibles d'être intéressés par cette démarche. L'expérience passée avait montré qu'il était important d'amener les agents à réfléchir sur leur projet et à travailler sur leur avenir. Dans cette optique, une psychologue du travail a proposé un bilan d'orientation aux volontaires et une aide à l'élaboration d'un projet professionnel. Cette démarche a visé la motivation des personnes. Le choix de projet a été formalisé par une conseillère en ressources humaines et un contrat oral a été passé avec les candidats sur l'acceptation de s'engager un certain temps en vue de passer des examens. Grâce au guide de repérage et au bilan d'orientation, 27 agents se sont vus proposer un cursus de formation « Réactivation des savoirs de base », 21 personnes ont décidé d'y participer. Deux groupes ont été formés en fonction des difficultés des personnes et des exigences des services. L'expérience décrite est celle d'un des deux groupes constitué de 12 personnes.

La formation s'est déroulée en 480 heures étalées sur 2 ans au rythme moyen d'une journée par semaine. La première phase a consisté à mieux comprendre les attentes des stagiaires et à les amener à se distancer du « conditionnement scolaire » (vouloir faire des dictées et des opérations). La seconde phase a été axée sur la réactivation des connaissances de base. La troisième phase a permis de préparer plus précisément les épreuves du concours d'aide-soignant. Le choix des stagiaires parmi des propositions pour reprendre confiance en soi et se construire une identité professionnelle a été de réaliser un film « l'agent hospitalier, l'homme orchestre de l'hôpital ». Ce film a été l'occasion pour les stagiaires de se responsabiliser face au support institutionnel et de revaloriser leur image de soi. Ils ont pris conscience de leur potentiel ce qui les a rendus acteur de leur formation.

### ***Évaluation***

Aucune mention.

### ***Résultats***

Cette situation de formation en alternance a été une source de confrontation entre différents points de vue : le cadre demandait au professionnel de produire un travail de qualité et en même temps, il le corrigeait, l'orientait pour qu'il progresse dans sa formation. Certains cadres se sont plaints que les stagiaires leur posaient des questions ou demandaient des explications. La formation a permis aux stagiaires de s'autoriser à réagir ce qui était important pour introduire un changement dans l'organisation du travail.

L'évaluation de la formation s'est faite au cours de plusieurs rencontres avec des cadres afin d'apprécier les progrès des stagiaires à partir d'une grille de critères. Ce point n'est pas détaillé dans l'article.

## **ÉTUDE DE CAS 36**

### ***Entreprise Bosch (système de freinage)***

*Vautravers, T. (2000). Accompagner les mutations professionnelles. Rétrospective d'une intervention en entreprise. In Illettrisme et monde du travail (pp. 299-303). Coordination : Christiane El Hayek. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. GPLI, Paris : Documentation française, Direction des journaux officiels.*

#### ***Objectifs de l'initiative***

Sous l'appellation « Culture générale », une action de réactivation des savoirs de base a été mise en place en 1997, par et dans l'entreprise Bosch, à Saint-Rémy d'Anjou (Maine-et-Loire). Elle s'est située dans le cadre d'une restructuration consécutive à la reprise de l'activité « système de freinage » d'une entreprise américaine du groupe allemand Bosch, ce qui a impliqué des mutations importantes dans le mode de fonctionnement : mise en place d'une démarche qualité, création d'équipes autonomes de production. Ce site industriel, de par sa taille (environ 2 000 salariés) et de par sa vocation (production en grande série), se doit de répondre aux exigences permanentes de productivité et de service aux clients.

La nouvelle phase de développement économique a produit une véritable révolution culturelle et professionnelle. Afin de faire face à cet enjeu, une nouvelle politique de ressources humaines et de formation a été enclenchée. L'objectif a été la mise en place d'équipes de production autonomes, auxquelles seraient transférées certaines activités autrefois réservées à des spécialistes, ainsi que l'obtention de certifications qualité. Ces dernières ont nécessité de la part des employés la compréhension des processus normatifs et la maîtrise de principes opératoires quotidiens ou récurrents.

#### ***Description du programme***

Le niveau d'apprentissage des salariés a été évalué en partenariat avec l'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes). Cette évaluation a permis de constater des écarts de niveau et l'incapacité pour certains de suivre les formations professionnelles organisées à l'interne. Le premier niveau de qualification et d'apprentissage a été confié à une association. Cette formation liée à l'activité professionnelle du salarié a eu pour objectif de prendre en compte les réalités de l'entreprise tout en faisant en sorte que les stagiaires en tirent un bénéfice et une valorisation personnelle.

L'entreprise a ciblé une évolution dans les trois domaines essentiels que sont l'expression orale, la lecture-écriture et le calcul, pour amener les salariés à être capables de présenter leur poste de travail lors d'audits, de passer une consigne simple, claire et précise, de prendre la parole devant un groupe lors de réunions de travail pour la démarche qualité,

d'exposer un fait, une situation et d'argumenter. De plus, la maîtrise de la lecture des documents existants sur le poste de travail et des différentes fiches qualités, graphiques, histogrammes a été visée afin que le salarié puisse se renseigner sur les documents relatifs à son poste de travail, laisser des messages ou des consignes compréhensives. La demande en mathématiques s'est limitée à la maîtrise du mécanisme des 4 opérations ainsi qu'à la capacité à évaluer l'ordre de grandeur des résultats afin d'utiliser les phases de contrôle du travail.

La formation s'est déroulée d'avril 1997 à décembre 1998, en 4 modules de 13 semaines, à raison d'une séance hebdomadaire de 3 heures, dégagée sur le temps de travail. Elle a concerné deux groupes de 7 et 8 personnes constitués en fonction des possibilités d'absence sur le poste de travail.

Devant l'attitude dubitative des employés qui vivaient mal la mise en évidence de leurs difficultés, un des premiers objectifs a été de construire une motivation personnelle. Un positionnement rapide a permis de mesurer les acquis et les lacunes de chacun. Pour environ la moitié des stagiaires, un travail de réactivation des savoirs semblait suffisant tandis que les autres étaient en grande difficulté. Les séances de travail se sont organisées comme suit : 1) une phase d'expression orale et d'échanges qui avait pour objectif d'apprendre à s'exprimer clairement, à pouvoir argumenter et à appréhender des situations en les jugeant selon les différents critères; 2) un temps de lecture et de production d'écrits soit en groupe soit individualisé; 3) une séquence de mathématiques.

Au début de la formation, un seul livret de l'entreprise était fourni pour que la formation soit basée sur une documentation professionnelle. Grâce à ce document, les employés ont pu lire et mémoriser des termes techniques. L'accès à d'autres documentations professionnelles ayant été rendu possible (fiches d'assurance qualité, organigramme, etc.), les stagiaires ont pu mieux maîtriser leur environnement professionnel et les démarches que l'on attendait d'eux à leur poste de travail.

### ***Évaluation***

Le suivi du parcours s'est fait à partir d'une grille de positionnement en fonction des objectifs de départ. Les stagiaires et le responsable de la formation ont complété cette grille.

### ***Résultats***

Au cours de la formation, un esprit d'équipe s'est formé. Les opérateurs sont entrés dans une réelle démarche d'apprentissage. Deux personnes près de la retraite ont abandonné et une autre n'a pas complètement surmonté ses blocages vis-à-vis de la lecture. Beaucoup ont continué d'entretenir des rapports délicats avec l'orthographe. Les changements perceptibles ont permis à plusieurs de bénéficier d'une revalorisation de leur indice. La plupart ont pu suivre par la suite le premier niveau de formation interne.

## CONCLUSION

La recension des études de cas offre un aperçu de plusieurs programmes d'alphabétisation et de formation en compétences de base en milieu de travail et met en évidence la variété des situations qui motivent la mise en œuvre de ce type d'activités. Elles s'inscrivent dans une tradition de formation ou dans le cadre de restructurations du travail, d'introduction de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés de travail, pour améliorer la compétitivité de l'entreprise ou sa productivité, à cause de changements dans la législation ou encore pour préparer le personnel à la fermeture d'une usine. Face à la problématique du faible niveau de compétences de base, les entreprises adoptent une attitude proactive, visionnaire, réactive ou bien de survie. La gamme des entreprises concernées est également très diversifiée. Ce sont autant les petites, moyennes ou grandes entreprises qui sont concernées. Elles font partie de secteurs manufacturiers, de services, publics ou privés. Un intérêt particulier semble être porté au personnel devant mieux maîtriser l'anglais ou le français en langue seconde bien que les formations s'adressent à toutes les catégories de personnes.

Les résultats des évaluations effectuées dans le cadre d'expériences réussies montrent un impact positif tant pour les employés ayant participé que pour les employeurs et leurs partenaires. En plus d'améliorer leurs compétences en écriture, lecture et calcul, les participants font d'autres gains sur différentes autres compétences nécessaires au travail (autonomie, résolution de problèmes, communications, etc.) et des gains tels des promotions ou de nouvelles responsabilités. Les entreprises relèvent une hausse de la productivité, des économies plus ou moins directes et la réussite d'une restructuration du travail. Elles constatent généralement que leur main-d'œuvre est plus fidèle. La spécificité de ces programmes en milieu de travail porte sur le lien étroit des objectifs avec les exigences des entreprises et les besoins des personnes. De même, il apparaît primordial d'intégrer la formation dans la stratégie d'une entreprise et de reconnaître la valeur de cette activité autant de la part des employeurs que de celle des employés.

Aucune expérience rapportée dans cette recension ne relate d'échec dans la réalisation d'un programme. Ce portrait incomplet ne rend pas possible l'identification des difficultés ou obstacles qui ont été insurmontables et la connaissance des stratégies mises en place pour surmonter des problèmes qui n'avaient pas été anticipés. Par contre, plusieurs éléments apparaissent communs à la réussite d'une telle expérience, quel que soit le secteur d'activité et la taille des entreprises. Ces facteurs de réussite mettent de l'avant la nécessité de la collaboration et du partenariat dans un climat de confiance entre différents acteurs impliqués dans le développement et la mise en œuvre des programmes de formation. Ils portent aussi sur la diversité et la complémentarité des expertises mises à contribution.

La spécificité des programmes d'alphabétisation en milieu de travail est l'arrimage entre le contenu transmis et les procédés de travail des apprenants. Le développement des programmes se base sur des éléments propres aux tâches à réaliser et sur les compétences des travailleurs, leurs connaissances et leurs intérêts. La pertinence de cet arrimage direct du contenu de la formation avec le travail des participants réside dans l'augmentation de la motivation à apprendre des travailleurs qui peuvent constater rapidement le caractère

pratique et fonctionnel de leur formation. De plus, la formation est plus accessible car les concepts enseignés sont peu abstraits et les acquis facilement transférables. Pour l'entreprise, les bénéfices de ces apprentissages sont d'autant plus importants.

Les différentes pratiques d'évaluation des programmes permettent d'avoir une réponse, même partielle, en ce qui concerne les impacts des activités de formation auprès des différents acteurs. Des gains sont rapportés autant par rapport aux acquis des individus qu'à ceux des entreprises. Cependant, les études de cas n'informent pas toujours précisément sur le contexte dans lequel s'est organisée la formation et sur les autres initiatives prises par l'entreprise pour s'adapter aux changements. Peu d'évaluations fournissent des indications sur les coûts attribuables à ces activités. Cette information pourrait donner un aperçu de l'ampleur de l'investissement initial ayant été effectué. Par ailleurs, aucun effet négatif ou pervers n'a été rapporté dans ces différentes expériences, tels que le départ du personnel formé pour d'autres entreprises ou l'incapacité de répondre à de nouvelles exigences des employés formés. De tels effets n'ont peut-être pas été constatés alors qu'ils semblent inquiéter les employeurs réticents à s'engager dans la mise en place de formations de base.

Enfin, les quelques études de cas qui ont une composante évaluation de programme permettent de montrer les impacts des programmes d'alphabétisation en milieu de travail. Bien qu'encore relativement rare, ce type de démonstration apparaît nécessaire pour favoriser la mise en place de telles initiatives et parfaire nos connaissances sur cette pratique novatrice.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

L'alphabétisme est incontestablement un concept à considérer lorsqu'il est question de bien-être des personnes, de participation citoyenne, d'emploi et de croissance économique. Cette notion renvoie au niveau de compétences en lecture, écriture et calcul et réfère aussi à d'autres habiletés comme la compréhension, le raisonnement et l'analyse. Plusieurs autres notions, proches de celle d'alphabétisme, sont aussi utilisées dans les nombreux écrits portant sur ces capacités, comme l'analphabétisme, l'alphabétisation ou les compétences de base. Dans ce document, la préférence accordée au terme alphabétisme s'appuie sur deux principales raisons. D'une part, l'alphabétisme ne désigne pas uniquement les seules capacités de lire, écrire et compter mais va au-delà en incluant des habiletés associées au traitement de l'information indispensables pour valoriser les précédentes. D'autre part, l'opérationnalisation de ce concept permet d'apprécier le niveau des personnes sur un continuum qui tente de refléter leur autonomie lorsqu'elles doivent mettre à profit ces compétences dans leur vie quotidienne.

Sans prétendre avoir statué sur des définitions et éliminé les chevauchements conceptuels, l'exercice de clarification terminologique effectué dans la partie introductive a tenté d'apporter, au moins dans le document, une certaine cohérence. L'analphabétisme se limiterait à désigner les capacités de lecture, d'écriture et de calcul. Il est souvent employé dans le cadre d'études scindant la population en deux groupes, les alphabètes et les analphabètes. À défaut d'une mesure plus précise, la constitution de ces groupes peut s'effectuer en considérant le nombre d'années de scolarité. Moins de 9 années (ou moins d'un secondaire 3 au Québec) correspond à l'analphabétisme fonctionnel.

Les compétences de base incluent l'alphabétisme et y greffent un ensemble de compétences portant, entre autres, sur la créativité, la prise de décision, la résolution de problèmes. Plusieurs listes sont disponibles pour décrire les habiletés comprises dans cette notion sans qu'aucune ne fasse l'unanimité. Au Québec, l'acquisition de ces compétences serait assurée au cours de la formation de base qui totalise les 11 premières années de scolarité sanctionnées par un diplôme d'études secondaires ou l'acquisition d'un diplôme d'études professionnelles. Ce concept est fondamental dans le monde de l'entreprise. De nombreux employeurs sont non seulement à la recherche de personnes sachant lire, écrire et compter mais aussi capables de communiquer, de proposer des solutions, d'alimenter la prise de décision et de favoriser l'innovation.

La distinction effectuée entre l'alphabétisme et l'alphabétisation s'est appuyée sur l'évocation du processus d'apprentissage sous-jacent au terme d'alphabétisation. Ainsi, cette dernière notion a désigné, tout au long du recueil, les formations visant à augmenter le niveau d'alphabétisme des personnes.

Ces éclaircissements amènent deux constats. Premièrement, lorsque l'on s'intéresse au niveau de lecture, d'écriture et de calcul d'une population donnée, les choix conceptuels et leur mesure orientent différemment l'analyse, la précisent et la diversifient. La population peut être présentée de façon dichotomique ou en plusieurs sous-groupes sur plusieurs dimensions. Deuxièmement, la réflexion sur l'alphabétisme en milieu de travail sous-tend inévitablement l'inclusion des compétences de base pour qu'une étude



corresponde aux besoins et aux préoccupations des personnes en emploi et des entreprises.

Pour dresser un portrait de ces compétences de la main-d'œuvre au Québec, la première étude a été menée en utilisant comme source de référence l'Enquête de la population active (2000) qui permet de distinguer les analphabètes des alphabètes en fonction du nombre d'années de scolarité. La comparaison selon les secteurs d'activité, les régions et le genre permet de mieux circonscrire l'ampleur du phénomène. En 2000, au Québec, on estime que 6,0 % du total de la population en emploi âgée de 15 ans et plus avait une scolarité de moins de 9 années avec une proportion plus élevée chez les hommes que chez les femmes. Les plus âgés ont tendance à être plus nombreux dans le groupe des analphabètes bien que le sous-groupe des 15-17 ans se distingue avec une proportion relativement élevée (10,0 %) de personnes n'ayant pas complété neuf années de scolarité. Ce phénomène peut s'expliquer en partie par le fait qu'une bonne proportion de jeunes âgés de 15 ans étaient probablement en train de terminer leur neuvième année de scolarité tout en détenant un emploi. La présence de décrocheurs du secondaire dans la population en emploi âgée de 16 et 17 ans peut aussi rendre compte, en partie, du phénomène. Les données à notre disposition n'ont pas permis de mesurer le poids relatif de ces deux facteurs explicatifs.

Certains secteurs d'activité sont plus concernés que d'autres par cette problématique notamment les secteurs de l'agriculture, de la foresterie, de l'extraction minière, de la construction, de plusieurs industries manufacturières et des sous-secteurs des services. Plusieurs groupes professionnels à prédominance masculine ont des proportions d'analphabètes plus élevées que la moyenne québécoise. Ce sont les professions propres au secteur primaire, les métiers, le transport et la machinerie, les professions de la transformation, fabrication et services d'utilité publique. Sur le plan régional, les trois régions-ressources, Côte-Nord et Nord-du-Québec, Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine et Abitibi-Témiscamingue, se distinguent par des proportions plus élevées que la moyenne nationale. C'est dans les régions de Montréal, de Québec et de l'Outaouais que les proportions sont les plus faibles.

Ces résultats tendent à soutenir l'intérêt d'orienter les actions pour contrer le faible niveau d'alphabétisme vers certains groupes de personnes en emploi et vers certaines entreprises. Tenant compte de ces résultats, la stratégie de recherche dans laquelle s'inscrivent les études rapportées dans ce recueil a planifié une autre étude visant notamment à rencontrer des représentants de certains comités sectoriels et d'organismes de formation afin de mieux comprendre les préoccupations, les démarches instaurées dans certains secteurs d'activité et les expériences récentes en alphabétisation et en formation de base des personnes en emploi. Cette étude vise à développer une meilleure connaissance de la dynamique en place pour lutter contre le faible niveau d'alphabétisme en milieu de travail et pour proposer des actions à mettre en place. Parallèlement à la stratégie de recherche, une autre étude est envisagée pour mieux connaître les activités de formation des jeunes décrocheurs en emploi et l'implication des entreprises pour que ces jeunes travailleurs puissent finaliser leur formation initiale.

La deuxième étude montre qu'il paraît tout aussi difficile de motiver les personnes à participer à des activités d'alphabétisation que d'inciter les entreprises à les mettre en œuvre. Plusieurs éléments paraissent influencer l'implication des personnes dans une démarche d'alphabétisation notamment l'absence de reconnaissance du besoin de formation, les coûts monétaires et psychologiques associés à cet engagement et la méconnaissance des bénéfices et des inconvénients d'une telle participation. La reconnaissance officielle des acquis et leur inscription dans un projet professionnel et personnel pourraient représenter des atouts pour augmenter la participation de personnes. Du point de vue des entreprises, la difficulté d'identifier les besoins est aussi un élément conditionnant le développement de programmes de formation de base. D'autres raisons pourraient freiner de telles initiatives notamment la tendance à reporter les responsabilités de ce problème sur d'autres acteurs, comme les services publics d'éducation ou la prédominance d'une gestion des ressources humaines ne privilégiant pas la qualification des employés mais plutôt la flexibilité quantitative de la main-d'œuvre.

L'engagement des entreprises dans des efforts de formation en alphabétisation découle de l'analyse des besoins de la main-d'œuvre pour répondre aux exigences de productivité. Certaines entreprises disposent d'un personnel adéquatement qualifié pour leurs besoins et quelquefois même surqualifié, ce qui leur permet d'envisager l'avenir et ses futures exigences avec une certaine sérénité. D'autres entreprises disposent d'une main-d'œuvre sous-qualifiée ne laissant pas de marge de manœuvre pour introduire des changements technologiques ou organisationnels. Plusieurs critères sont proposés pour identifier ces entreprises à risque notamment la dépendance à l'égard d'une main-d'œuvre peu qualifiée, l'imminence de changements technologiques, l'inexpérience en termes d'innovation, la prédominance d'un style de gestion dépassé et autoritaire ou encore de croyances erronées des dirigeants quant au marché.

Ces constats montrent la difficulté de développer un programme de formation en milieu de travail. Pourtant, les diverses expériences réussies de formation de base en milieu de travail attestent clairement de la faisabilité d'un tel projet satisfaisant tant la main-d'œuvre que l'entreprise. Cela nécessite l'instauration d'incitatifs à la participation des personnes en emploi. Les exemples offerts par les études de cas rapportées dans la troisième étude montrent jusqu'à quel point la promotion d'un programme doit être bien pensée pour rassurer les personnes, ne pas les stigmatiser et les protéger avec des mesures assurant la confidentialité. L'implication des décideurs d'entreprise et leur conviction concernant l'utilité pour tous de la formation apparaît indispensable pour créer des conditions facilitant l'accès aux formations comme la prise en charge des coûts salariaux ou les aménagements horaires. Toutefois, ce n'est pas suffisant. Le partenariat et le partage complémentaire de responsabilités entre différents acteurs semblent des composantes importantes. Les syndicats, les organismes de formation et d'autres partenaires soutenant financièrement les actions de formation sur le plan pédagogique peuvent compléter cette dynamique partenariale et amener une expertise pour satisfaire aux exigences d'une telle opération.

Dans un contexte où une rareté de main-d'œuvre est annoncée, les entreprises vont peut-être développer une culture de formation plus importante et ainsi être plus proactive pour

mettre en place des programmes en alphabétisation et en formation à d'autres compétences de base. Sur la scène internationale, cette position est déjà adoptée par plusieurs d'entre elles qui incluent la qualification de leur main-d'œuvre comme composante essentielle à leur compétitivité. D'autres entreprises se comportent de façon plus réactive et quelquefois se confrontent au faible niveau d'alphabétisme quand il est déjà tard pour sauver l'usine ou les emplois. Selon certains écrits, l'identification de cette catégorie d'entreprises pourrait permettre d'anticiper des difficultés dans ce domaine. Elle nécessite probablement l'implication de différents acteurs en lien avec le milieu du travail qui considèrent la problématique de l'alphabétisme dans leur analyse de la qualification de la main-d'œuvre, du marché du travail et de la dynamique économique.

Pour parer au problème d'analphabétisme, de nombreuses entreprises instaurent des critères d'embauche comprenant des exigences d'au moins 11 années de scolarité. Si l'on considère que la durée de la scolarité augmente, les jeunes travailleurs seraient moins susceptibles d'avoir des lacunes en alphabétisme que les travailleurs plus âgés. Les entreprises pourraient alors être moins touchées par ce problème. Néanmoins, l'indicateur du nombre d'années de scolarité demeure imparfait. De plus, la réalité d'une main-d'œuvre rare pourrait obliger les employeurs à être moins exigeants sur les critères d'embauche. Par ailleurs, outre les compétences en lecture, écriture et calcul, les entreprises ont besoin d'une main-d'œuvre maîtrisant d'autres compétences de base comme la capacité à communiquer, à travailler en équipe ou à résoudre de nouveaux problèmes. La formation de base des personnes en emploi pourrait rester nécessaire sur ce point.

Enfin, en marge des interrogations face à l'alphabétisation et à la formation de base de la main-d'œuvre, se pose la question de l'adaptation des procédures et de l'organisation du travail en fonction du niveau des employés. Dans les différentes expériences, rien n'informe sur les efforts consentis par les entreprises pour simplifier les procédures de travail tout en les maintenant conformes aux exigences de productivité, de qualité et de sécurité. Cette tendance est quelquefois évoquée, sans toutefois être précisée, comme une solution alternative pour contourner certains problèmes liés au faible niveau d'alphabétisme et à ses limites. Une meilleure connaissance de ce type d'alternative pourrait également alimenter la réflexion sur l'adéquation des besoins des employés et des entreprises.