



# L'effet des programmes de formation aux compétences de base dans les établissements canadiens

**Résultats d'une enquête nationale commanditée par la Fondation pour l'alphabétisation ABC CANADA**



par  
Ellen Long

Tous droits réservés © ABC CANADA

Le contenu de cette publication peut être reproduit entièrement ou partiellement à des fins non-commerciales, avec l'obtention d'une permission écrite d'ABC Canada, et la pleine reconnaissance est donnée aux auteurs ainsi qu'à ABC Canada.

Des copies imprimées de ce rapport peuvent être commandé de :  
ABC CANADA Literacy Foundation  
Tél. : 1-800-303-1004

• Courriel : [info@abc-canada.org](mailto:info@abc-canada.org) • Internet : [www.abc-canada.org](http://www.abc-canada.org)

## Avant-propos

Parmi les difficultés sur lesquelles nous butons, dans nos efforts pour promouvoir les programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail au Canada, figure en bonne place celle de prouver que ces programmes ont un effet positif réel. Les chefs d'entreprise exigent souvent qu'on leur cite des avantages mesurables, avant de s'engager dans la mise en œuvre de tels programmes. Il va sans dire que les syndicats ont, eux aussi, besoin de données capables de justifier la priorité qu'ils souhaitent accorder à la formation aux compétences de base.

La présente enquête confirme la rentabilité des investissements dans la formation aux compétences de base. Elle prouve surtout, qu'au-delà de l'aspect financier, ces programmes exigent la participation de tout le monde et que tout le monde en retire des bienfaits.

Nous espérons donc que cette enquête sera utile pour convaincre le patronat de l'utilité de la formation aux compétences de base en milieu de travail et pour étayer les revendications des syndicats sur ce plan-là.

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont pris le temps et la peine de nous raconter leurs expériences, ainsi que les membres du conseil du Centre d'éducation en milieu de travail qui ont collaboré à ce projet de recherche. Nous tenons à remercier tout particulièrement Ellen Long pour le sérieux avec lequel elle a mené à bien ce projet. Merci également à Julia Budahazy, qui s'est chargée de l'interrogation des répondants francophones, et à Ellie Robinson et Jessica Mann qui ont réalisé le graphisme du présent rapport. Enfin, nous tenons à remercier nos collaborateurs de DRHC du soutien financier et des précieux conseils qu'ils ont accordés au Centre d'éducation en milieu de travail d'ABC CANADA.

Cordialement,

Colleen Albiston,  
directrice générale,  
ABC CANADA  
416-442-2292

# **Table des matières**

## **Note de synthèse**

I - Introduction

II - Méthodologie et échantillon

III - Résultats de l'enquête

Motivations conduisant à la mise en oeuvre de programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail

Modalités d'organisation des programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail

Effets des programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail

IV - Discussion

## **Annexes**

A - Liste des entreprises et syndicats participants

B - Questionnaire

## Note de synthèse

On demande fréquemment aux promoteurs canadiens de programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail de fournir des preuves de leurs effets. Bien qu'il soit de plus en plus patent que les compétences de base devraient être améliorées, la promotion des programmes est devenue plus difficile. Les entreprises s'entêtent à vouloir mesurer leur utilité sur un plan strictement financier.

Bien qu'il existe une abondante littérature sur l'alphabétisation en milieu de travail, on n'y trouve pratiquement aucun document canadien et pas grand-chose qui soit utilisable pour convaincre des employeurs sceptiques. ABC CANADA espère que les résultats de la présente enquête, effectuée dans une série d'entreprises canadiennes, pourront servir de base à des stratégies promotionnelles adaptées à un vaste éventail de situations.

Le présent rapport est basé sur des entretiens téléphoniques avec 86 personnes appartenant à 53 établissements de tout le Canada, très variés sur le plan des activités et des effectifs, implantés dans de petites localités comme dans de grosses agglomérations. On s'est efforcé d'interroger chaque fois un représentant de l'employeur et un représentant des employés. Quarante-deux pour cent des établissements correspondant aux critères de sélection qu'on a contactés ont accepté de participer à l'enquête. On a interrogé les répondants sur les motivations conduisant à la mise en œuvre de programmes de formation aux compétences de base, sur les modalités d'organisation des programmes et sur leurs effets.

Les résultats de cette enquête permettent d'affirmer, sans aucune réserve, que les programmes de formation aux compétences de base ont des effets extrêmement positifs sur le milieu de travail au Canada. Propriétaires d'entreprise, gestionnaires des ressources humaines, syndicalistes ou employés sont unanimes à reconnaître leur efficacité. A tous les échelons, et dans tous les types d'établissements, on estime que les bienfaits de la formation aux compétences de base touchent, non seulement, des notions « vagues et subjectives », comme la confiance en soi, mais aussi des réalités concrètes, aux conséquences financières mesurables.:

## Points principaux de l'enquête

- Ce qui conduit principalement les entreprises canadiennes à mettre en œuvre des programmes de formation aux compétences de base, c'est la nécessité croissante des aptitudes à la lecture, à l'écriture et à la communication verbale qu'entraînent les mutations technologiques et le recyclage qu'elles imposent.
- La moitié des programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail sont coordonnés par des comités mixtes patronaux-syndicaux. Dans 47% des cas, c'est l'entreprise seule qui s'en occupe, soit par le biais de son service de la formation (12%), soit par le recours à des formateurs indépendants (35%).
- Dans 96% des établissements où l'on a enquêté, l'inscription aux programmes de formation aux compétences de base est strictement facultative.
- Plus de la moitié des programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail se partagent entre les heures de travail et les heures de loisir des employés. Dans 32% des cas, ils sont dispensés exclusivement en dehors des heures de travail et

dans les 17% de cas restants, entièrement pendant les heures de travail.

- Quatre-vingt-dix-sept pour cent des répondants ont le sentiment que les programmes de formation aux compétences de base renforcent la confiance en soi des participants.
- Quatre-vingt-quatorze pour cent des répondants déclarent que les programmes de formation aux compétences de base débouchent sur une amélioration des aptitudes à la lecture, à l'écriture et à la communication verbale, profitable au fonctionnement de l'entreprise.
- Quatre-vingt-sept pour cent des répondants estiment que les programmes de formation aux compétences de base renforcent de façon indépendante l'aptitude des participants à la résolution des problèmes.
- Quatre-vingt-dix pour cent des répondants jugent que les programmes de formation aux compétences de base renforcent la capacité des employés de travailler de façon autonome.
- Quatre-vingt-sept pour cent des répondants affirment que ces programmes aident les participants à mieux employer la technologie en milieu de travail.
- Quatre-vingt-cinq pour cent des répondants trouvent que les programmes de formation aux compétences de base renforcent l'aptitude des participants au travail en équipe.
- Quatre-vingt-deux pour cent des répondants attribuent des progrès en matière d'hygiène et de sécurité, constatés dans leur entreprise, à un programme de formation aux compétences de base.
- Près de 90% des répondants estiment que les programmes de formation aux compétences de base améliorent les chances d'avancement des employés.
- Pour 63% des répondants, les programmes de formation aux compétences de base ont une influence positive sur la stabilité de la main-d'œuvre.
- Quatre-vingt-treize pour cent des répondants affirment que les programmes de formation aux compétences de base relèvent le moral des employés. Les participants ont une meilleure impression de leur milieu de travail et des syndicats qui les représentent.
- D'après de nombreux répondants, les programmes de formation aux compétences de base contribuent à éliminer la ségrégation résultant de différences d'âge, de sexe, de race et de langue.
- Quatre-vingt-cinq pour cent des représentants de la direction, comme du personnel, estiment que les programmes de formation aux compétences de base ont amélioré les relations du travail dans leur entreprise. Cet effet des programmes est particulièrement prononcé dans les grosses agglomérations.
- Près de 80% des répondants attribuent certaines augmentations de productivité dans leur entreprise à un programme de formation aux compétences de base.
- Deux tiers des répondants signalent une réduction des taux d'erreur dans leur établissement.
- Quatre-vingt-cinq pour cent des répondants ont constaté une amélioration de la qualité du travail.
- Soixante-treize pour cent des répondants ont constaté une augmentation de l'ardeur au travail.
- Tous les répondants conviennent que les programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail constituent un bon investissement et sont prêts à les recommander aux autres entreprises.

- Parmi les principaux obstacles qui empêchent la mise en œuvre de programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail, on trouve : idées fausses sur leur coût, méconnaissance de leur nécessité, dissimulation par les employés de leurs besoins d'alphabétisation, manque de conscience sociale des entreprises, mauvaise perception des résultats des programmes, rapports de méfiance entre syndicats et employeurs.

# I - Introduction

On demande fréquemment aux promoteurs canadiens de programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail de fournir des preuves de leurs effets. Bien qu'il soit de plus en plus patent que les compétences de base devraient être améliorées,<sup>(1)</sup> la promotion des programmes est devenue plus difficile. Les entreprises s'entêtent à vouloir à mesurer leur utilité sur un plan strictement financier.

Bien qu'il existe une abondante littérature sur l'alphabétisation en milieu de travail, on n'y trouve pratiquement aucun document canadien et pas grand-chose qui soit utilisable pour convaincre des employeurs sceptiques. Ainsi, beaucoup d'études s'intéressent principalement aux résultats d'ordre cognitif de ces programmes, par exemple, amélioration des résultats des participants à des tests, ou au rapport entre le niveau d'instruction et la réussite professionnelle des travailleurs. Les employeurs, qui se polarisent sur le contexte particulier à leur établissement, sont généralement peu sensibles à de tels arguments.

En outre, la plupart des rapports d'enquête existants sont de nature descriptive et anecdotique et les effets des programmes dans les établissements y sont considérés comme acquis plutôt que démontrés. Ce qui est frustrant, c'est que les études qui s'efforcent de les mesurer d'une façon plus quantitative sont souvent contestables, car impuissantes à les démêler des effets d'autres facteurs tels que restructuration interne ou forces externes du marché<sup>(2)</sup> Les enquêtes les plus courantes sont des études de cas qui, par définition, se prêtent mal à la comparaison et aux valeurs chiffrées.

Dans son désir de contribuer à la promotion des programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail, ABC CANADA avait pensé au départ effectuer une étude de cas rigoureuse portant sur un seul établissement. Bien qu'une telle entreprise ait ses mérites, nous avons jugé qu'une enquête plus vaste, effectuée à l'échelle nationale, armerait mieux les promoteurs de programmes canadiens, qui sont appelés à travailler dans des contextes très variés. L'un des points forts de la présente enquête, c'est qu'elle porte sur un grand nombre d'établissements (53) et qu'elle met en scène une grande variété d'intervenants. Comme beaucoup d'établissements ont fait l'objet d'une étude au moyen de mesures identiques, les résultats peuvent être facilement (et équitablement) présentés sous une forme chiffrée.

Les décideurs qui ne sont pas encore convaincus des bienfaits de la formation aux compétences de base en milieu de travail ont tendance à demander des « chiffres ». Paradoxalement, ce ne sont sans doute pas les chiffres qui convainquent les gens. De fait, lorsqu'on a affaire à quelqu'un qui hésite à engager de l'argent et du temps pour un tel programme, il y a très peu de chances de le convaincre en lui présentant des résultats chiffrés, portant sur des aspects très précis de l'exploitation d'une entreprise (par exemple qu'on a constaté une réduction de 5% des déchets de ferraille à la fin du programme). Il y a

---

1 Consulter *Lire l'avenir : un portrait de l'alphabétisme au Canada*, Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes, Statistique Canada, 1996

2 Pour découvrir les rares études faisant exception à cette règle et pour avoir un aperçu de la littérature existante, consulter *Avantages économiques du renforcement de l'alphabétisation en milieu de travail*, Le Conference Board du Canada, 1997.

beaucoup plus de chances, en revanche, qu'il se laisse persuader par de nombreux témoignages d'autres personnes se trouvant dans la même situation que lui, qui affirment : « *Nous sommes persuadés que cela en valait la peine. Il nous est impossible de donner la mesure exacte de l'utilité du programme, mais nous savons qu'il a été profitable à l'entreprise.* »

ABC CANADA espère que les résultats de la présente enquête, effectuée dans une série d'entreprises canadiennes, pourront servir de base à des stratégies promotionnelles adaptées à un vaste éventail de situations.

## II - Méthodologie et échantillon

La présente enquête a été menée par téléphone. Quarante-six personnes, appartenant à 53 établissements du Canada, ont été interrogées (voir la liste des entreprises et syndicats participants à l'annexe A). Le questionnaire (dont le texte est donné à l'annexe B) interrogeait les répondants sur les motivations qui avaient conduit à la mise en œuvre de programmes de formation aux compétences de base dans leurs établissements, sur leurs modalités d'organisation et sur les effets qu'ils avaient produits. On les a également questionnés sur les obstacles à la mise en œuvre de tels programmes. Les entretiens, d'une durée de 20 à 60 minutes, ont été menés entre février et avril 1997.

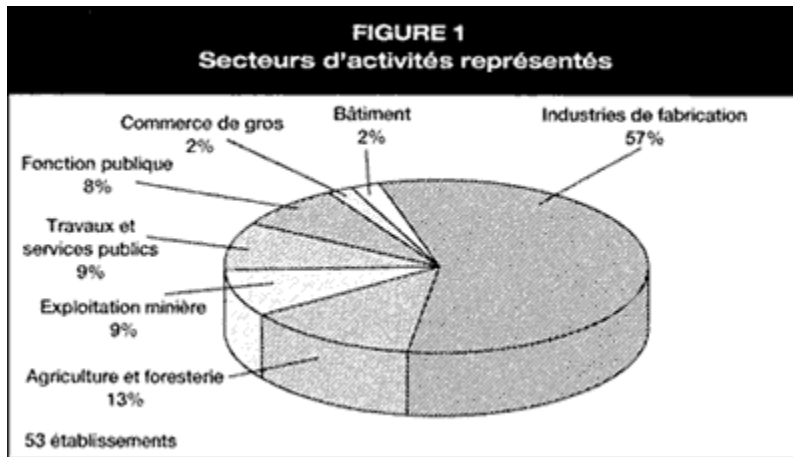
Des acteurs clés du domaine de l'alphabétisation de chaque province et d'un territoire<sup>(3)</sup> ont fourni à ABC CANADA une liste d'établissements susceptibles de participer à l'enquête (tableau 1). Quarante-treize pour cent des établissements contactés ont pu y participer. L'enquête rassemble des établissements très variés quant à leurs activités (figure 1), à leurs effectifs (figure 2) et à leur implantation (figure 3). On s'est efforcé d'interroger à la fois un représentant de l'employeur et un représentant des employés dans chaque établissement. Quarante et un pour cent des répondants représentaient le personnel et 59 % la direction de l'entreprise. Les programmes de formation en milieu de travail visés avaient été dispensés par des prestataires très variés (figure 4). A l'exception de trois d'entre eux, ils étaient en place depuis au moins un an au moment de l'enquête.

**TABLEAU 1**

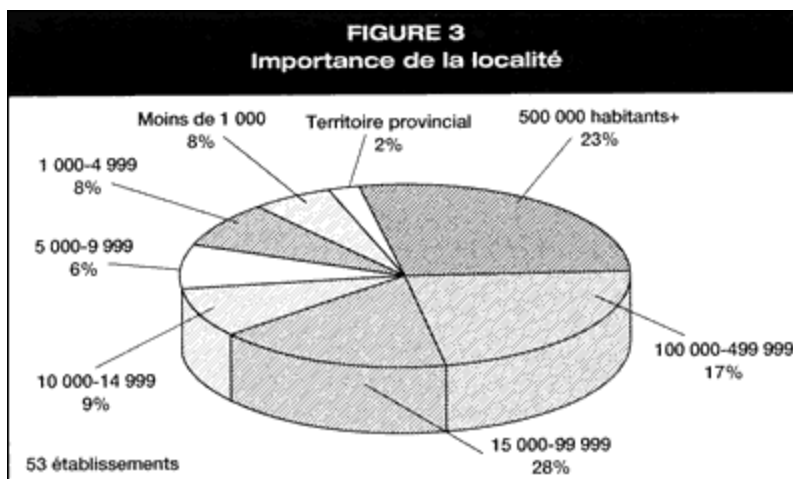
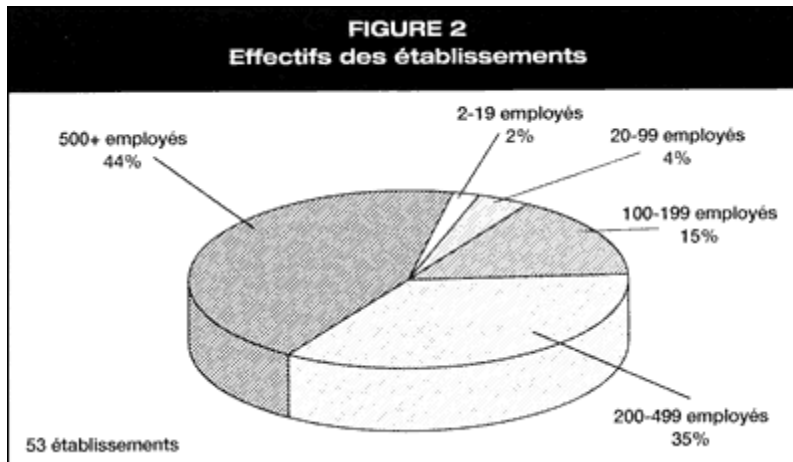
**Nombre d'établissements de chaque province et territoire participant à l'enquête**

<b>PROVINCE</b>	<b>NOMBRE</b>
Nouveau-Brunswick	3
Nouvelle-Écosse	2
Ile-du-Prince Édouard	2
Terre-Neuve	2
Québec	10
Ontario	15
Manitoba	4
Saskatchewan	3
Alberta	4
Colombie-Britannique	7
Territoires du Nord-Ouest	1
Total	53

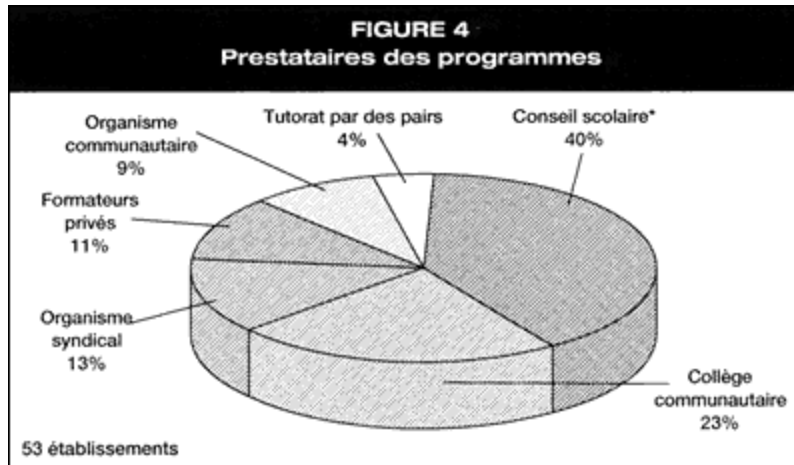




- 3 Les programmes dispensés dans des établissements du Yukon n'ont pas pu faire partie de l'enquête car ils en étaient encore au stade préparatoire à l'époque.



Le total des pourcentages ne fait pas 100 car certains chiffres ont été arrondis.



Cela comprend les ministères provinciaux de l'Éducation.

Il y a bien des facteurs qui s'interposent entre les programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail et le processus de production des entreprises. Beaucoup des établissements sur lesquels a porté l'enquête étaient le théâtre de restructurations internes à grande échelle. Ainsi, beaucoup d'entre eux ont introduit de nouvelles technologies, des programmes d'amélioration continue, une organisation du travail reposant sur des équipes et, dans certains cas, la certification ISO. Les répondants ont souvent signalé des « dégraissages ». Plutôt que d'essayer de démêler les effets respectifs de ces divers facteurs,<sup>(4)</sup> on s'est borné à demander aux répondants si, tout bien considéré, le programme de formation aux compétences de base dispensé dans leur établissement avait eu des effets positifs sur certains points.

On n'a pas envoyé des enquêteurs sur place, munis de chronomètres ou autres instruments, pour mesurer concrètement l'effet des programmes. Sans compter que cela aurait pris beaucoup trop de temps (et qu'il aurait été extrêmement difficile de faire la part entre les facteurs internes et externes), il est peu probable que les entreprises auraient consenti à participer à une telle opération. D'ailleurs, lorsqu'on leur a demandé si, dans leur établissement, on évaluait l'effet du programme d'une manière systématique et selon des critères quantitatifs, près de 90% des répondants ont répondu par la négative.<sup>(5)</sup> Il y avait à cela deux explications. Tout d'abord, ils ont dit qu'il était superflu de mesurer systématiquement les effets du programme :

**«Je me fie à ce que je vois... je n'ai ni l'envie de procéder à des mesures ni, d'ailleurs, le personnel nécessaire. Disons simplement que j'ai vu de simples manœuvres accéder à des postes de haute technologie. Je ne dispose pas de mesures précises, mais les résultats sont évidents.»**

Michael McGill, ingénieur municipal, Municipalité de Truro, NE.

4 On n'a notamment pas pu vérifier si les manuels de travail étaient rédigés dans un langage intelligible ni si la direction et les chefs de service avaient été confiés à la communication et à la diversité de la main-d'œuvre.

5 Le résultat s'apparente aux conclusions du Conference Board du Canada, qui a essayé, lui aussi, de recueillir des mesures chiffrées dans les entreprises canadiennes.

**« Nous savons que ça marche... on le vérifie tous les jours. »**

Allie Craswell, directeur d'usine, Avon Foods Inc., Berwick, NE.

**« Tout le monde peut en constater l'effet positif. »**

Danny Cavanagh, vice-président de la section 734 du Syndicat canadien de la Fonction publique, Municipalité de Truro, NE.

**« Il est difficile de mesurer exactement ce que ces programmes rapportent, sur le plan de la production... mais je suis persuadé de leurs bienfaits... et cela va au delà de ça. »**

Chuck Stomer, vice-président de l'exploitation, Decoustics, Etobicoke, ON.

Ensuite, les répondants ont évoqué les conséquences pernicieuses qu'auraient des mesures quantitatives de productivité:

**« Nous avons choisi délibérément de ne pas procéder à des mesures systématiques... la confidentialité est de première importance. »**

Margaret Dodson, adjointe au Centre d'apprentissage, Bibliothèques publiques de Regina, SK.

**« Nous ne voulons pas que les gens soient surveillés. »**

M. Beauchemin, délégué syndical, section 3098 de la Centrale des syndicats démocratiques, directeur de la prévention, Boulangeries Weston, Longueuil, QC.

**« Nous nous y sommes refusés... cela risque de dégénérer... il était inutile de réveiller des souvenirs d'expériences scolaires désagréables. »**

Byron Norman, ancien directeur de l'Association des employés d'Alberta Power, opérateur de centrale thermique, Alberta Power, Forestburg, AB.

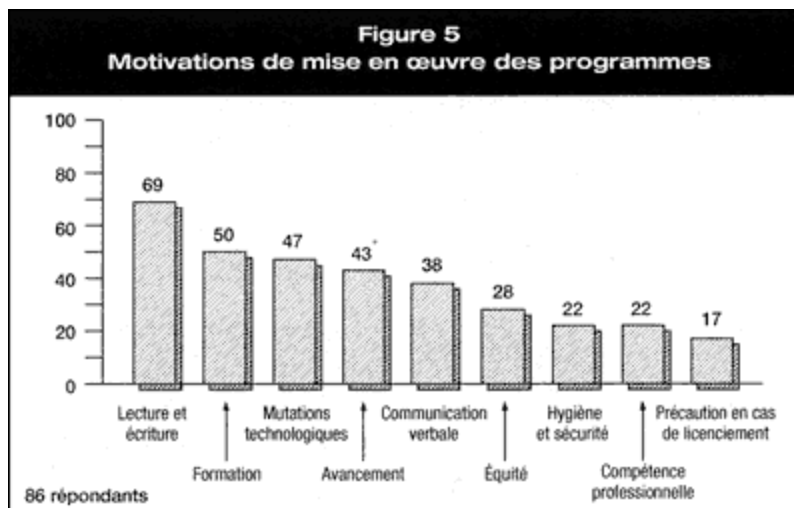
Signalons d'ailleurs, que 84% des répondants déclarent qu'on ne procède pas non plus, dans leur établissement, à l'évaluation systématique de l'effet d'autres types de formation. Ceux qui font campagne pour promouvoir les programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail feraient donc bien de le faire remarquer discrètement, avant qu'on ne les somme de fournir des mesures chiffrées de l'effet de ces programmes.

### **III - Résultats de l'enquête**

Le présent chapitre porte sur trois aspects importants des programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail: les motivations conduisant à leur mise en œuvre leurs modalités d'organisation et leurs effets dans les établissements qui en ont bénéficié. À la fin, on évoque les obstacles à la mise en œuvre de tels programmes, ainsi que les conseils des répondants à l'intention des autres établissements. Les données recueillies ont été soumises à une analyse statistique, pour déterminer s'il existait dans les réponses des différences significatives en fonction du secteur d'activité et de l'effectif des établissements, de leur région d'implantation, du type de répondant et de la durée des programmes. Sauf précisions contraires, les lecteurs peuvent considérer les pourcentages cités dans ce chapitre comme représentatifs de l'ensemble des établissements et des répondants participants.

## Motivations conduisant à la mise en œuvre de programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail

La figure 5 illustre l'extrême diversité des facteurs motivant la mise en œuvre de programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail. Ceux qui sont cités ci-dessous se dégagent des réponses données par les participants aux questions ouvertes qu'on leur posait. Il est probable que la plupart des pourcentages auraient été plus élevés si on les avait nommément cités aux répondants. Mais les chiffres, en eux-mêmes, ont moins d'importance que les grands thèmes qui se dégagent et les situations dont ils témoignent, qui peuvent tous être mis en avant lors de l'élaboration d'exposés ou de documents promotionnels.



## Motivations

### Alphabétisme

C'est le facteur de motivation le plus commun. Soixante-neuf pour cent des répondants ont en effet affirmé que les emplois d'aujourd'hui exigent des compétences accrues en lecture et en écriture.

**« Le nombre de documents dont les gens doivent prendre connaissance a augmenté énormément, à tous les échelons, qu'il s'agisse des règlements de l'entreprise, de manuels d'autoformation ou de réglementation officielle. »**

Dave Nichols, spécialiste de la formation, Imperial Oil, Medicine Hat, AB.

En outre, 38% des répondants ont déclaré qu'on souhaitait perfectionner les aptitudes à la communication verbale (écoute et expression orale) dans leur entreprise.

**« Autrefois, une personne pouvait servir de porte-parole à 14 autres, mais ce n'est plus comme ça aujourd'hui. »**

Frank Bajc, directeur de centrale, Alberta Power, Forestburg, AB.

## Formation

La nécessité de perfectionnement des compétences en lecture, écriture et communication verbale résulte en partie des impératifs de la formation en cours d'emploi. Cinquante pour cent des répondants ont déclaré que c'était là la motivation de leur entreprise.

**« Soixante-dix pour cent de ceux qui avaient besoin d'un brevet n'arrivaient pas à l'obtenir à cause des examens. »**

Cynthia Selley, directrice de la formation et du perfectionnement, Service des transports et bureau central, Boeing, Winnipeg, MB.

**« Nous voulions faire suivre des cours d'hydraulique et d'électricité à certains de nos employés... mais ceux à qui on le demandait se débinaient ou ne remplissaient pas les conditions d'inscription. »**

Doug Ellis, directeur des achats et tuteur du programme, Seaman's Beverages, Charlottetown, IPE.

**« Nous voulions que le personnel soit capable de suivre avec plus de fruits d'autres formations. »**

Daniel Careau, coordonnateur de l'hygiène et de la sécurité professionnelles, Nanisivic Mines, Nanisivic, TNO.

**« Nous nous sommes aperçus que les employés abandonnaient leurs cours de formation. »**

La coordonnatrice de la formation organisationnelle, CAMCO, Montréal, QC.

**« Des gens, qui étaient chez nous depuis longtemps, passaient des examens techniques après avoir suivi une formation, et y échouaient. »**

Byron Norman, ancien directeur de l'Association des employés d'Alberta Power, opérateur de centrale thermique, Alberta Power, Forestburg, AB.

**« Lors du processus de certification ISO, nous avons constaté que certains employés séchaient lors des examens... ils n'arrivaient pas à remplir les formulaires. »**

François Gélinas, coordonnateur de la formation et des relations du travail, Kruger Trois Rivières, Trois-Rivières, QC.

## Mutations technologiques

Le progrès technologique est un autre facteur motivant, s'apparentant de très près à la formation. Quarante-sept pour cent des répondants ont déclaré que des mutations technologiques avaient conduit leur établissement à mettre en œuvre un programme de formation aux compétences de base :

**« Nous mettions en service une nouvelle usine... tout allait être automatisé. »**

Une représentante de la direction, Boulangeries Weston, Longueuil, QC.

**« Lorsque nous avons modifié nos chaînes de montage, en 1992, nous avons remarqué que le personnel éprouvait certaines difficultés. »**

Alain Anglehart, président de la section 3090 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, Industries Norbord, La Sarre, Abitibi Ouest, QC.

**« C'est de plus en plus automatisé dans notre entreprise... et il faut lire toutes sortes de documents. Aujourd'hui, on n'embauche plus personne qui n'ait pas terminé sa douzième année... moi, je ne suis arrivée qu'à la huitième. »**

Betty Gillis, ouvrière à la chaîne de transformation et participante au programme, Cavendish Farms, New Annan, IPE.

**« Lorsque nous avons introduit de nouvelles technologies, nous nous sommes rendu compte, lors des programmes de formation, que les gens souffraient de lacunes graves. »**

Josée Plouffe, coordonnatrice de la formation, Kraft Canada Inc., Montréal, QC.

**« Dans le contexte actuel, les mineurs doivent posséder des compétences de base pour pouvoir travailler chez nous. C'est un milieu de travail qui a connu un changement radical. »**

Alain Gilbert, président de la section 6131 du Syndicat des métallos, Mines Noranda, Affinerie CCR, Matagami, QC.

### **Avancement**

Quarante-trois pour cent des répondants ont affirmé que leur entreprise cherchait à améliorer les chances d'avancement des employés. Cette motivation a été citée plus souvent par les représentants du personnel (60%) par que les représentants de la direction (31%).

**« À notre avis, le programme devrait contribuer à la sécurité d'emploi et à l'avancement. »**

Ron Wagner, président de la section syndicale locale, Canfor Forest Products, Fort St. John, CB.

**« Pour pouvoir grimper d'échelon, il faut passer un examen de calcul et de compréhension de la lecture. »**

Betty Gillis, ouvrière à la chaîne de transformation et participante au programme, Cavendish Farms, New Annan, IPE.

**« Nous avons décidé de former nos travailleurs [après l'automatisation de l'usine] parce qu'ils ont l'expérience nécessaire et que nous voulions les conserver. »**

Une représentante de la direction, Boulangeries Weston, Longueuil, QC.

**« Nous n'arrivons pas à faire de la promotion interne. Nous avons, par exemple, des chauffeurs de camions qui étaient incapables de suivre un cours sur les freins pneumatiques. »**

Judy Rogers, sous-directrice des services municipaux, Ville de Vancouver, CB.

**« Nous espérons que les gens décrocheront leur diplôme et qu'ils entreprendront une carrière au sein de l'entreprise. »**

Shelley Kocjan, coordonnatrice des ressources humaines, Lakefield Research, Lakefield, ON.

## **Participation aux activités syndicales**

Vingt-huit pour cent des représentants du personnel ont trouvé que la formation aux compétences de base permettait aux travailleurs de mieux comprendre leurs droits.

**« Nous voulions que nos adhérents connaissent les droits que leur garantit la convention collective. »**

Karen Kindred, coordonnatrice administrative de la section 1004 du SCLP, travailleurs de plein air, Ville de Vancouver, CB.

**« Les griefs sont plus nombreux lorsque les gens sont incapables de communiquer. »**

Ed Thomas, président du comité d'éducation, Ville de Hamilton, ON.

## **Équité**

Pour une autre tranche de 28% de tous les répondants, il y avait, parmi les motivations, le désir de réduire la discrimination fondée sur l'âge, le sexe, la langue et la race.

**« Nous avons introduit toute une série de nouveaux perfectionnements technologiques en même temps, ce qui a entraîné un relèvement du niveau d'instruction nécessaire. Cela a causé du stress et des difficultés imprévues dans l'usine, car les travailleurs plus âgés, embauchés il y a plus longtemps, ne possédaient pas les qualifications requises pour les nouveaux emplois. Cela a créé bien des tensions et du ressentiment vis-à-vis des travailleurs nouvellement embauchés. »**

Allie Craswell, directeur d'usine, Avon Foods Inc., Berwick, NE.

**« Nous souhaitons affecter une main-d'œuvre non traditionnelle à des emplois non traditionnels. Beaucoup d'Autochtones n'ont pas fait d'études secondaires, faute d'écoles dans leurs communautés. Sans compter toute l'histoire des internats ! »**

Frank Bajc, directeur de centrale, Alberta Power, Forestburg, AB.

**« Pour nous, c'est une question d'équité. Nous avons dû nous doter d'une stratégie de recrutement audacieuse, à cause de notre implantation [géographique] et nous misons sur la promotion interne. »**

Darrell Bast, chef des relations avec le personnel, CAMECO-Rabbit Lake Mine, Rabbit Lake, SK.

**« Nous souhaitons améliorer les communications dans les ateliers. Les gens avaient formé des groupes cloisonnés, par affinités linguistiques. »**

Lindsay Scott, conseiller principal en formation, Westinghouse, Hamilton, ON.

**« Plusieurs questions d'équité se posaient. Dans une perspective syndicale, nous souhaitons réaliser une bonne intégration culturelle des travailleurs, qui leur permette de communiquer. »**

Don Allen, président de la section 3239 des Métallurgistes unis d'Amérique, Ancast, Winnipeg, MB.

## **Hygiène et sécurité**

L'amélioration de l'hygiène et de la sécurité professionnelles a été citée comme motivation dans 22 % des établissements.

**« Il y a de nouveaux règlements en matière d'environnement... nous avons l'obligation d'exercer une diligence raisonnable... nous ne pouvons plus invoquer l'ignorance. »**

Frank Bajc, directeur de centrale, Alberta Power, Forestburg, AB.

**« Dans une perspective syndicale, nous voulons être sûrs que les travailleurs immigrés comprennent qu'ils ont le droit de refuser un travail dangereux. »**

Don Allen, président de la section 3239 des Métallurgistes unis d'Amérique, Ancast, Winnipeg, MB.

**« Les besoins de formation du personnel ont augmenté parallèlement au renforcement de la réglementation en matière d'hygiène. et de sécurité. »**

Don Allen, président de la section 3239 des Métallurgistes unis d'Amérique, Ancast, Winnipeg, MB.

**« Il est malaisé de savoir combien d'accidents du travail sont dus à des difficultés de lecture... mais j'ai l'intime conviction qu'il y a un lien de cause à effet. »**

Lloyd Campbell, conseiller principal, Groupe de développement organisationnel, Service des ressources humaines, Syncrude Canada Ltd., Fort McMurray, AB.

### **Compétence professionnelle**

Les répondants de 22% des établissements ont évoqué directement la compétence professionnelle.

**« Nous avons ressenti la nécessité d'un perfectionnement... il était visible que les employés avaient du mal à faire leur travail convenablement... par exemple, des difficultés pour procéder aux inventaires, comprendre des notes de service. »**

Doug Ellis, directeur des achats et tuteur du programme, Seaman's Beverages, Charlottetown, PE.

**« Il fallait que les travailleurs comprennent mieux les techniques de modélisation de la sidérurgie. Pour exécuter les travaux sur commande, il faut posséder des rudiments de mathématiques. »**

Gilles Rouleau, propriétaire exploitant, Rovon Steel, Sault Ste. Marie, ON.

Les dégraissages et fermetures d'usines ont également été évoqués par beaucoup de répondants. Dix-sept pour cent d'entre eux ont affirmé que ces programmes avaient été mis en œuvre, en partie, pour faciliter la réinsertion des employés, dans l'éventualité d'un licenciement.

**« Je voulais être sûr que les travailleurs puissent se recaser ailleurs, au besoin. »**

Sylvain Roy, délégué syndical, section 299 de la Fraternité internationale des forestiers et travailleurs d'usine, Bestar, Lac Mégantic, QC.

Enfin, beaucoup de répondants ont évoqué des motivations plus générales, n'entrant dans aucune des catégories ci-dessus.



**« Nous désirions faire évoluer la mentalité de nos employés, élargir leurs horizons culturels. .. nous ne voulons plus de travailleurs qui laissent leur cerveau au vestiaire ! »**

Bill Stephaniuk, directeur des relations avec le personnel, MacMillan Bloedel, New Westminster, CB

**« Nous voulons des employés capables de réfléchir, qui trouvent des gratifications dans leur travail. »**

Brenda Whitman, trésorière du comité mixte de formation en milieu de travail, BICC/PYROTENAX, Trenton, ON.

**« Nous devons nous moderniser, pour soutenir la concurrence dans une économie mondialisée. »**

Twyla Hurley, coordonnatrice de programme, Crestbrook Forest Industries, Cranbrook, CB.

**« Nous souhaitons créer un milieu de travail moins frustrant... en décloisonnant les divers services. »**

Judy Rogers, sous-directrice des services municipaux, Ville de Vancouver, CB.

Si beaucoup des motivations évoquées par les répondants étaient assez précises pour être classées comme nous venons de le faire, beaucoup d'autres étaient trop générales ou trop abstraites pour pouvoir être quantifiées. Il est évident que la mise en œuvre des programmes est inspirée dans beaucoup d'établissement par des idéaux de progrès et de philanthropie.

## **Modalités d'organisation des programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail**

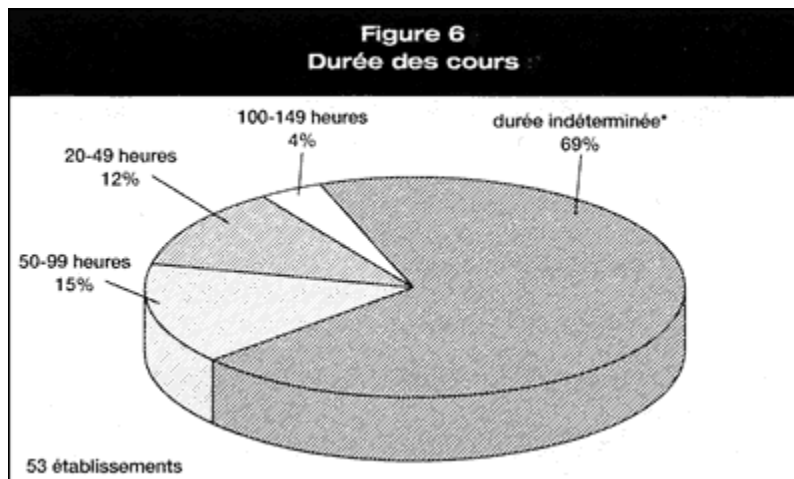
Les programmes mis en œuvre dans les 53 établissements sur lesquels a porté cette enquête présentaient des modalités d'organisation très diverses. Dans 24% des cas, ils avaient été mis en œuvre à l'initiative de l'entreprise, dans 33% des cas à celle du syndicat et dans 29% des cas à l'initiative conjointe de l'entreprise et du syndicat. Dans les 14% de cas restants, on devait leur mise en œuvre à une proposition émanant d'un organisme à vocation éducative.

Une fois mis en œuvre, 50% des programmes sont coordonnés conjointement par des comités patronaux-syndicaux. Dans 47% des cas, c'est l'entreprise seule qui s'en occupe, soit par le biais de son service de la formation (12%), soit par le recours à des formateurs indépendants (35%).

Dans 96% des établissements, l'inscription aux programmes est strictement facultative. Bien qu'on ne leur ait pas posé la question, la plupart des répondants ont insisté sur l'importance du caractère facultatif des programmes.

Plus de la moitié des programmes se partagent entre les heures de travail et les heures de loisir des employés. Dans 32% des cas, ils sont dispensés exclusivement en dehors des heures de travail et dans les 17% de cas restants, entièrement pendant les heures de travail. Indépendamment du moment où se donnent les cours, 70% des établissements prévoient des mesures incitatives: remboursement des manuels, du matériel et des frais d'inscription, le cas échéant.

Les cours se donnent dans des lieux variés (sur place ou à l'extérieur) et à des heures « originales », (pour tenir compte des horaires de travail). La figure 6 donne une idée de la durée des cours. Le plus souvent, ils sont de durée indéterminée, et permettent aux participants de les suivre en permanence (69%). Dans les 31 % de cas restants, il s'agit de programmes d'une durée fixe, allant de 20 à 149 heures.



## Effets des programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail

Les résultats de cette enquête permettent d'affirmer, sans aucune réserve, que les programmes de formation aux compétences de base ont des effets extrêmement positifs sur le milieu de travail au Canada. Propriétaires d'entreprise, gestionnaires des ressources humaines, syndicalistes ou employés sont unanimes à reconnaître leur efficacité. A tous les échelons, et dans tous les types d'établissements, on estime que les bienfaits de la formation aux compétences de base touchent, non seulement, des notions « vagues et subjectives », comme la confiance en soi, mais aussi des réalités concrètes, aux conséquences financières mesurables.

Dans le cadre de cette enquête, on s'est efforcé de mesurer les effets des programmes de deux façons. Tout d'abord, on a posé aux répondants deux questions ouvertes très simples: « Avez-vous observé les résultats escomptés ? » et « Avez-vous observé d'autres changements ou différences que vous pensez pouvoir attribuer au programme ? » Outre ces deux questions ouvertes, qui ont amené des réponses narratives développées, on a interrogé les répondants directement sur une série d'éléments susceptibles d'avoir été influencés par les programmes: confiance en soi, communication, résolution des problèmes, capacité de travailler de façon autonome, emploi de la technologie, travail en équipe, hygiène et sécurité, avancement, stabilité de la main-d'œuvre, moral des employés, relations du travail, productivité, taux d'erreur, qualité du travail et ardeur au travail.

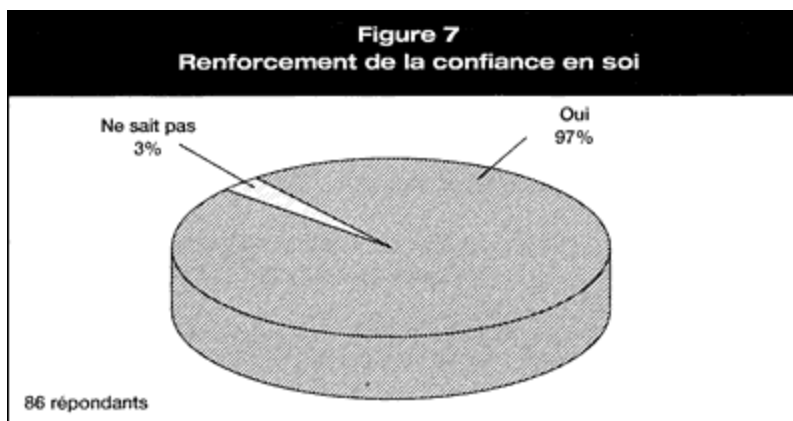
Certains de ces éléments se recourent. Par exemple, le travail en équipe nécessite des aptitudes à la communication, et la confiance en soi est une condition sine qua non de tous les autres éléments. D'ailleurs, beaucoup de répondants ont nommé spontanément plusieurs éléments de la liste, sans y avoir été incités. Ils sont tellement liés les uns aux autres que l'évocation de l'un a souvent entraîné la mention des autres. Par souci de clarté,

ils sont présentés séparément dans le présent rapport, mais il ne faut jamais perdre de vue que les répondants les ont rarement évoqués isolément.

Ces éléments subissent également l'influence d'une série de facteurs étrangers à la formation en milieu de travail.<sup>(6)</sup> Par exemple, la réorganisation du travail, les mutations technologiques, etc. peuvent également avoir eu un effet sur les éléments évalués dans le cadre de cette enquête. On s'est donc borné à demander aux répondants si, tout bien considéré, le programme de formation aux compétences de base dispensé dans leur établissement avait eu des effets indépendants et positifs sur les 16 points examinés.

### Confiance en soi

Les lecteurs ne seront sans doute pas surpris d'apprendre que 97% des répondants affirment que les programmes de formation aux compétences de base renforcent la confiance en soi des participants (figure 7). C'est l'un des aspects qui revient invariablement dans toutes les études et évaluations des programmes. Paradoxalement, le renforcement de la confiance en soi est l'un des effets des programmes qui est à la fois loué (comme extraordinairement positif) et discrédité (comme « vague et subjectif »), par ceux qui s'efforcent de promouvoir les programmes. D'après les entretiens que nous avons eus avec les répondants des divers établissements, il est manifeste que les promoteurs de programmes peuvent extraire la confiance en soi de la catégorie des effets «vagues et subjectifs», pour en faire l'un des effets les plus concrets.



**« La confiance en soi, c'est la clé de tout le reste... l'essentiel... quand on est persuadé de sa propre valeur. .. on travaille mieux. »**

Bill Stephaniuk, directeur des relations avec le personnel MacMillan Bloedel, New Westminster, CB.

**« Beaucoup de gens en sont sortis avec plus d'assurance... ils étaient plus enclins à s'attaquer aux problèmes, plutôt que de se dérober. On sentait qu'ils tiraient fierté de leur travail... ils se montraient plus loquaces, faisaient preuve d'une attitude plus positive... bref; ils semblaient s'intéresser davantage à ce qui se passe. »**

Pat McIntyre, ancienne agente de l'administration et des finances, Direction des parcs de Colombie-Britannique, Fort St. John, CB.

**« Le travail des techniciens a été revalorisé. Ils n'hésitent plus à signaler des erreurs dans les spécifications, plutôt que de s'y conformer servilement, comme auparavant, faute de confiance en soi. Cela évite évidemment bien des gaspillages de temps et d'argent. »**

Chuck Stonner, vice-président de l'exploitation, Decoustics, Etobicoke, ON.

**« Les problèmes auxquels se heurtaient les équipes auparavant se sont dissipés... c'est une affaire de confiance en soi... comme les gens ne se sentent plus intimidés, ils arrivent mieux à travailler ensemble. »**

Karel Van Hellden, ingénieur, membre du comité de négociation, Brasserie Molson, Winnipeg, MB.

La confiance en soi aide les travailleurs à résoudre les problèmes, à communiquer et à surmonter leurs blocages face à la technologie. Les programmes de formation aux compétences de base donnent aux participants l'assurance nécessaire pour réaliser ce que, dans bien des cas, ils savent déjà faire. La confiance en soi est le catalyseur de l'action.

**« C'est quelque chose d'indéfinissable, mais qui a sans doute à voir avec l'assurance et la valorisation – maintenant, les gens n'ont plus peur de parler et de dire: voilà le problème et voilà la solution que je recommande. »**

Byron Norman, ancien directeur de l'Association des employés d'Alberta Power, opérateur de centrale thermique, Alberta Power, Forestburg, AB.

**« Cela donne de la confiance en soi aux employés. .. et cela fait boule de neige. Ainsi, certaines personnes ont trouvé le cran de postuler un nouvel emploi... ce n'était pas ce qu'elles avaient appris, en soi, mais simplement, cela leur avait donné de la résolution. »**

Sandy Byrnes, vice-présidente de section, SITUAC, membre du comité d'éducation, Johnson & Johnson Medical, Peterborough, ON.

**« La confiance en soi fait surgir de nouvelles possibilités. À la surprise générale, une employée a demandé à faire partie d'un comité d'hygiène et de sécurité. Elle était très timide et redoutait de ne pas pouvoir lire les rapports. Il s'est avéré qu'elle en est tout à fait capable; c'était simplement une question de confiance en soi... elle s'était toujours très bien acquittée de son propre travail, mais maintenant on peut dire que ses efforts profitent au service tout entier. »**

Un membre du comité de coordination du programme, Hôpital de Surrey, CB.

**« J'ai observé un surcroît d'assurance et de coopération et les gens hésitent moins à donner leur avis. Il y avait un de nos travailleurs qui restait toujours muet lors des réunions; aujourd'hui, quand il a quelque chose à dire, il ne s'en prive plus. D'après lui, c'est directement lié au programme... il a découvert qu'il était capable d'apprendre et cela lui a donné de l'assurance. »**

Sylvain Roy, délégué syndical, section 299 de la Fraternité nationale des forestiers et travailleurs d'usine, Bestar, Lac Mégantic, QC.

**« Avant, c'était un type vraiment renfermé... un jour, lors d'une réunion, il a raconté comment le programme avait transformé sa vie... nous en étions émus aux larmes. »**

Alain Laprise, secrétaire correspondant de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, Produits forestiers Donahue, Lac Saint-Jean, QC.

**« Il se tient plus droit... avant, il était toujours voûté... maintenant, il regarde les gens dans les yeux... et il n'a pas peur de poser des questions. »**

Andrew Miller, directeur du développement organisationnel et du perfectionnement de la main-d'œuvre, Strano Sysco Foodservice, Peterborough, ON.

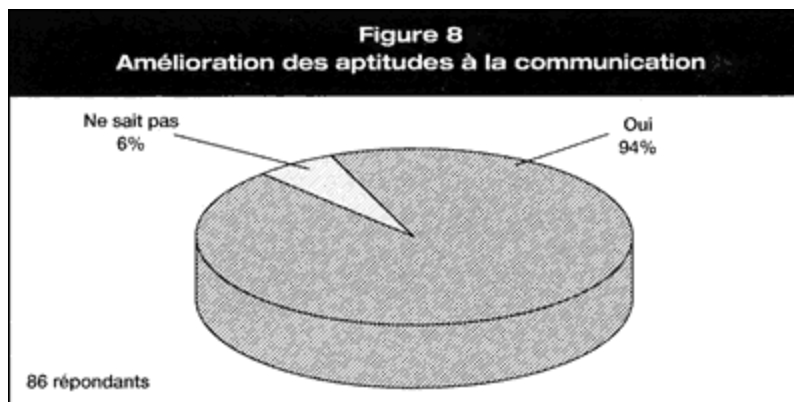
**« Je la connais depuis 19 ans, et je peux vous assurer que je ne l'aurais pas reconnue, le jour où je l'ai croisée dans le parc de stationnement. Elle avait complètement changé d'allure ! »**

Marg Jackson, vice-présidente de section, Syndicat des employés d'hôpitaux de C.-B., Hôpital de Surrey, CB.

Tout ce qui se dit sur l'éducation en milieu de travail est perverti par l'idée que la confiance en soi n'a rien à voir avec la compétence. C'est une idée que nous devons absolument nous attacher à extirper. La confiance en soi est à la base de tout le reste. Si nous arrivons à en persuader les responsables, ils cesseront peut-être de nous demander de leur donner des « mesures incontestables », car ils feront eux-mêmes le rapport entre le renforcement de la confiance en soi et l'amélioration de tous les autres facteurs.

### **Niveau d'alphabétisation**

Quatre-vingt-quatorze pour cent des répondants déclarent que les programmes de formation aux compétences de base débouchent sur une amélioration des aptitudes à la lecture, à l'écriture et à la communication verbale, profitable au fonctionnement de l'entreprise (figure 8).



**« Les gens n'ont plus peur de parler... ils n'ont plus peur de voir les autres se moquer de ce qu'ils écrivent. »**

Pat McIntyre, ancienne agente de l'administration et des finances, Direction des parcs de Colombie-Britannique, Fort St. John, CB.

**« Les communications écrites se sont nettement améliorées. Je n'ai plus à réécrire les notes de service et les lettres de mes subordonnés. »**

Pat McIntyre, ancienne agente de l'administration et des finances, Direction des parcs de Colombie-Britannique, Fort St. John, CB.

**« Les gens se sentent plus sûrs d'eux quand ils ont à déchiffrer des documents écrits... et à interpréter des consignes orales... on constate une amélioration globale de la communication. »**

Danny Cavanagh, vice-président de la section 734 du SFCP, Municipalité de Truro, NE.

**« On observe une nette amélioration dans la façon dont les gens remplissent les formulaires, les rapports de production, les fiches de présence. »**

Jeff Kinsella, vice-président de section, Métallurgistes unis d'Amérique, Reynolds Extrusion, Richmond Hill, ON.

**« Les gens arrivent à lire des extraits de documents lors des réunions. Ils consultent des manuels auxquels ils n'auraient rien compris auparavant. .. il y en a même qui ont proposé d'en rédiger ! »**

Dave Nichols, spécialiste de la formation, Imperial Oil, Medicine Hat, AB.

**« Maintenant, les gens prennent la peine de lire les conventions collectives. »**

Alain Anglehart, président de la section 3090 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, Industries Norbord, La Sarre, Abitibi Ouest, QC.

**« Il y avait là quelqu'un qui travaillait depuis plus de 20 ans dans l'entreprise. Il a été promu contremaître... Or, il était incapable de lire les notes de service... pour ne pas qu'on s'en aperçoive, il faisait semblant de devoir partir en vitesse... et il emportait les notes de service chez lui, pour se les faire lire par sa famille. Nous lui avons donné un tuteur et, au bout de six mois, il était capable de se débrouiller tout seul. »**

Chuck Stonner, vice-président de l'exploitation, Decoustics, Etobicoke, ON.  
(Évoquant une entreprise où il a travaillé antérieurement.)

**« Les gens disent eux-mêmes ce qu'ils ont à dire, au lieu de devoir passer par des intermédiaires. Ils sont plus à l'aise... et, naturellement, ils travaillent mieux. »**

Maurice Rozon, trésorier de la section 7135 des Métallurgistes unis d'Amérique, président du comité de la Commission des accidents du travail, National Steel Car, Hamilton, ON.

**« Oui, ils sont beaucoup plus autonomes, ils remplissent eux-mêmes leurs feuilles de présence et passent tout seuls des commandes. »**

Lynne Henri, conseillère en prévention et en formation, Noranda, Division Matagami, QC.

**« Nous arrivons à préparer les mélanges [des boissons] nous-mêmes... cela exige un tas de calculs. »**

Jeff Axeworthy, participant au programme, Seaman's Beverages, Charlottetown, IPE.

L'amélioration des aptitudes à la lecture et à l'écriture a de nombreux effets bénéfiques sur la vie des gens en dehors du travail :

**« Il y avait un vieux bonhomme... qui ne connaissait pas l'alphabet... la première chose qu'il a écrit, c'était un poème adressé à son fils, pour la Saint-Valentin. Il a pleuré en l'écrivant... et son fils a pleuré en le recevant. Un autre ouvrier, qui a dû aller à l'hôpital, nous a raconté que, pour la première fois, il avait été capable de lire les écriteaux. »**

Dolores Whiffen, coordonnatrice de programme, Fishery Products International, Bonavista, TN.

**« Il y a un type qui a pu signer son chèque de paie pour l'endosser pour la première fois... jusque-là, il se contentait de tracer une croix. »**

Gerri Martin, président de section, SNEGSP (travailleurs des parcs de pêche), T.S. Simms, Saint-Jean, NB.

**« Cela a eu d'énormes répercussions sur leur vie privée. Ils peuvent maintenant lire des livres à leurs enfants. »**

Patricia Séguin, Emballages Consumers, Montréal, QC.

**« Maintenant, ils lisent des histoires à leurs petits-enfants. »**

Doug Fisher, formateur syndical, La Compagnie Quaker Oats du Canada Ltée, Peterborough, ON.

Et ces améliorations de la vie privée se répercutent sur la vie professionnelle:

**« S'ils peuvent, par exemple, aider leurs enfants à faire leurs devoirs, cela donne à leur vie une nouvelle qualité et ils sont plus heureux au travail. »**

Russ Harrison, délégué syndical, section 2169 des Travailleurs canadiens de l'automobile, Boeing, Winnipeg, MB.

### **Incitation à d'autres formations**

Le surcroît de confiance de soi et de compétence a des répercussions immédiates. Bien qu'on n'ait pas questionné les répondants sur cet aspect, ils sont nombreux à avoir signalé, qu'après avoir participé à un programme, les employés sont très désireux de suivre d'autres cours de formation.

**« Cela crée une soif d'apprendre. »**

Martin Cheremkora, président du comité SET, section 1-3567 du Syndicat international des travailleurs unis du bois d'Amérique, MacMillan Bloedel, New Westminster, CB. (Rapportant les paroles d'un participant.)

**« Cela donne aux gens le désir de poursuivre leurs études et de se perfectionner au travail. »**

Daniel Rodrigue, chef du personnel, Produits forestiers Donahue, Saint-Félicien, QC.

**« Il est évident que les gens éprouvaient un désir plus vif de suivre d'autres formations. »**

La coordonnatrice de la formation organisationnelle, CAMCO, Montréal, QC.

**« Le nombre de gens qui suivent d'autres cours a augmenté de 90%. Autrefois, les ouvriers ne représentaient que 5% des effectifs des cours; aujourd'hui, ils comptent pour plus de 70%. »**

Cynthia Seller, directrice de la formation et du perfectionnement, Service des transports et bureau central, Boeing, Winnipeg, MB.

**« Beaucoup de gens se faisaient porter malades le jour où il y avait des séances de formation en hygiène et sécurité et en manœuvre de l'équipement ou des épreuves pour le certificat de cariste... aujourd'hui, tout le monde veut profiter de ces occasions. C'était par manque d'assurance que les gens redoutaient de s'y présenter, car il fallait répondre à des questions à choix multiples. »**

Allie Craswell, directeur d'usine, Avon Foods Inc., Berwick, NE.

**« Le climat s'en trouve changé... les gens cherchent à se perfectionner... les mentalités ont évolué. Certains souhaitent maintenant passer le brevet de mécanicien industriel. »**

Russell Bent, mécanicien d'entretien, délégué syndical en chef, Avon Foods Inc., Berwick, NE.

**« Les gens se prennent en charge sur le plan de la formation. .. ce sont eux, maintenant, qui suggèrent d'autres cours. »**

Twyla Hurley, coordonnatrice de programme, Crestbrook Forest Industries, Cranbrook, CB.

**« Vous auriez dû voir leur excitation et leur enthousiasme... enfin, quelque chose qui brisait la routine... ils voulaient suivre toutes sortes d'autres cours ! »**

Shelbi December Wildman, Service des relations avec la collectivité, Canfor Forest Products, Fort St. John, CB.

**« Beaucoup d'entre eux s'inscrivent ensuite à d'autres cours. »**

Lloyd Campbell, conseiller principal, Groupe de développement organisationnel, Service des ressources humaines, Syncrude Canada Ltd., Fort McMurray, AB.

### **Éclosion d'une culture du savoir**

De nombreux répondants ont également mentionné spontanément l'effet qu'ont eu les cours de formation en milieu de travail sur les collègues des participants. La mise en œuvre des programmes de formation aux compétences de base contribue indéniablement à faire éclore une culture du savoir dans l'entreprise tout entière.

**« Cela pousse les autres à se surpasser... cela déteint sur les collègues et leur donne envie, à eux aussi, de suivre des cours. »**

Karel Van Hellden, ingénieur, membre du comité de négociation, Brasserie Molson, Winnipeg, MB.

**« Ces cours sont profitables, non seulement à ceux qui les suivent... mais également à leurs collègues. Ceux qui n'ont pas besoin de formation aux compétences de base ont tout à coup l'envie de reprendre leur études, de décrocher un diplôme universitaire, par exemple... cela crée un climat propice à l'apprentissage. »**

Peter Darling, directeur des ressources humaines, Johnson & Johnson Medical, Peterborough, ON.

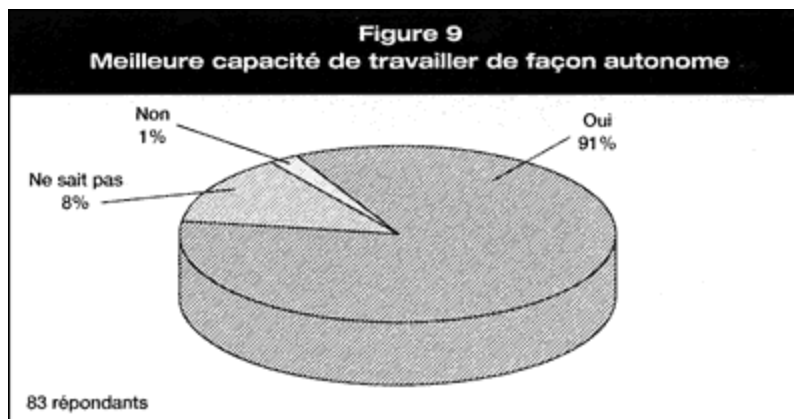


**« Une femme de ménage a décidé de devenir échographiste... cela montre qu'il y a des possibilités de promotion sociale... tout le monde ne va pas forcément suivre son exemple, mais cela a un effet très positif. »**

Un membre du comité de coordination du programme, Hôpital de Surrey, CB.

### **Aptitudes à la résolution des problèmes**

La résolution des problèmes nécessite une analyse de la situation, la proposition de solutions et leur mise en œuvre. Tout comme beaucoup des aspects évoqués ici, c'est un processus qui relève autant des attitudes que des compétences, et qui est fortement influencé par les conditions ambiantes et les possibilités existantes. Toutefois, il est manifeste que 87% des répondants estiment que les programmes de formation aux compétences de base, indépendamment de tout autre facteur, ont une influence positive sur la capacité des participants de résoudre les problèmes. Par conséquent, une écrasante majorité d'entre eux (90%) trouvent que les employés qui suivent de tels programmes sont ensuite plus à même de travailler de façon autonome.



**« Les gens ne baissent pas les bras tout de suite. Ils persèverent dans leurs efforts. »**

Allie Craswell, directeur d'usine, Avon Foods Inc., Berwick, NE.

**« Les employés font preuve d'initiative, plutôt que de s'en remettre automatiquement au syndicat. »**

Russ Harrison, délégué syndical, section 2169 des Travailleurs canadiens de l'automobile, Boeing, Winnipeg, MB.

**« On observe une plus grande responsabilisation. Lors de nos séances de discussion, on voit tout de suite la différence entre ceux qui ont suivi les cours et les autres... ils ont une attitude complètement différente : ceux qui ont suivi les cours participent davantage, prennent des notes... »**

Michel Charotte, conseiller en formation, Noranda Inc., Montréal, QC.

**« Les gens réfléchissent à ce qu'ils font. Ils posent plus de questions qu'avant sur le matériel »**

Cern Martin, président de section, SNEGSP (travailleurs des parcs de pêche), T.S. Simms, Saint-Jean, NB.

**« Il y avait une chaîne où nous avions sans cesse des ennuis... les ouvriers se croisaient les bras et attendaient que la direction s'en occupe... aujourd'hui, ils cherchent à résoudre les problèmes... ils proposent des solutions... on peut maintenant former des équipes chargées de projets. Ce programme a donné aux gens la possibilité d'employer pleinement leurs connaissances et leur expérience. »**

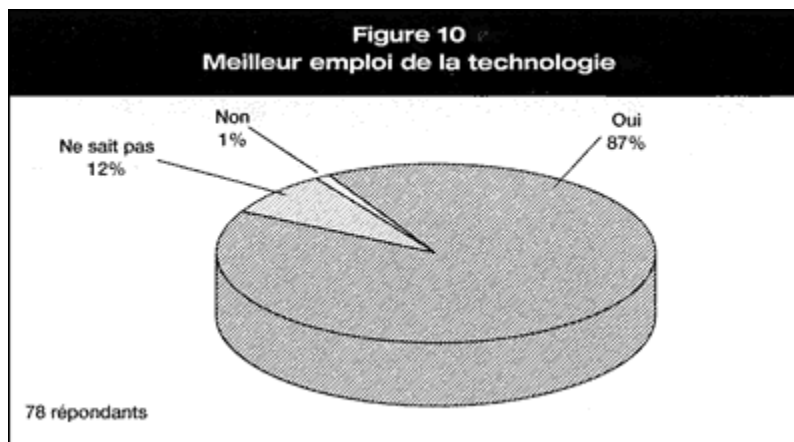
Doug Fisher, formateur syndical, La Compagnie Quaker Oats du Canada Ltée, Peterborough, ON.

**« Avant d'avoir suivi ces cours, il ne leur serait jamais venu à l'idée d'essayer de résoudre un problème nécessitant des connaissances en mathématiques... ils se seraient adressés à quelqu'un d'autre. »**

Wendell Weeb, directeur de la formation du personnel, Bristol Aerospace, Winnipeg, MB.

### **Emploi de la technologie**

Bien que l'informatique ne fasse pas partie de la matière des programmes de formation aux compétences de base, ces programmes aident les travailleurs à mieux employer la technologie. Quatre-vingt-sept pour cent des répondants (figure 10) affirment que les programmes ont une influence positive sur la capacité des participants d'employer la technologie en milieu de travail.



**« Les gens sont maintenant capables de déchiffrer les écrans de dépannage. »**

Martin Cheremkora, président du comité SET, section 1-3567 du Syndicat international des travailleurs unis du bois d'Amérique, MacMillan Bloedel, New Westminster, CB.

**« Ils comprennent mieux les instructions écrites. »**

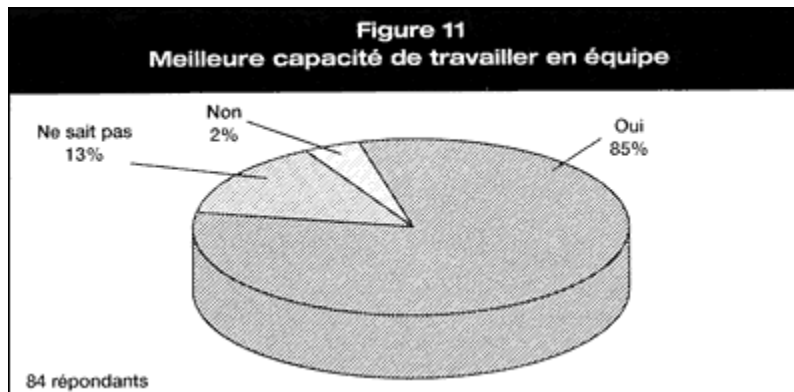
Gino Trudel, directeur général, Industries Norbord, La Sarre, Abitibi Ouest, QC.

**« L'une de nos adhérentes, qui s'occupait autrefois de l'entretien, est passée à la réception, puis dans l'administration... il y en a une autre qui s'occupe aujourd'hui des dossiers médicaux. »**

Jacqueline Alderking, chef du service de blanchisserie et secrétaire, Syndicat des employés d'hôpitaux de C.-B., Centre hospitalier de Fort St John, CB.

## Travail en équipe

Pour travailler efficacement en équipe, il faut posséder diverses aptitudes complexes, notamment savoir prendre des notes, présider une réunion et communiquer ses idées. La présence ou l'absence de ces aptitudes saute aux yeux, ce qui explique l'enthousiasme qu'on a déclenché chez beaucoup de répondants lorsqu'on les a interrogés sur l'influence des programmes de formation aux compétences de base sur la capacité de travailler en équipe. Il est manifeste que certains d'entre eux avaient assisté à de véritables métamorphoses chez certaines personnes. Globalement, 85% des répondants affirment que les programmes de formation aux compétences de base renforcent la capacité des participants de travailler en équipe (figure 11).



**« [En ce qui concerne le travail en équipe, nous constatons] un accroissement des rapports informels... les gens s'entraident... échangent des renseignements... on assiste à un décroisement entre les groupes et les unités de production. C'est très important. C'est évidemment difficile à comptabiliser dans les résultats financiers... mais je sais que ça compte. »**

Martin Cheremkora, président du comité SET, section 1-3567 du Syndicat international des travailleurs unis du bois d'Amérique, MacMillan Bloedel, New Westminster, CB.

**« Le travail se fait plus en équipe, tout simplement parce que les gens n'essaient plus de se dérober. »**

Allie Craswell, directeur d'usine, Avon Foods Inc., Berwick, NE.

**« On observe une plus grande souplesse... un esprit d'équipe... les gens se passent de supervision et sont capables de s'autodiriger. »**

Bill Richardson, coprésident du comité de formation, BICC/PYROTENAX, Trenton, ON.

**« On peut maintenant demander à ceux qui ont participé au programme d'animer des équipes... de dresser le procès-verbal d'une réunion... de rédiger des notes à l'intention des autres équipes. »**

Lloyd Campbell, conseiller principal, Groupe de développement organisationnel, Service des ressources humaines, Syncrude Canada Ltd., Fort McMurray, AB.

**« Les gens se parlent davantage. »**

Une représentante de la direction, Boulangeries Weston, Longueuil, QC.

## Hygiène et de sécurité

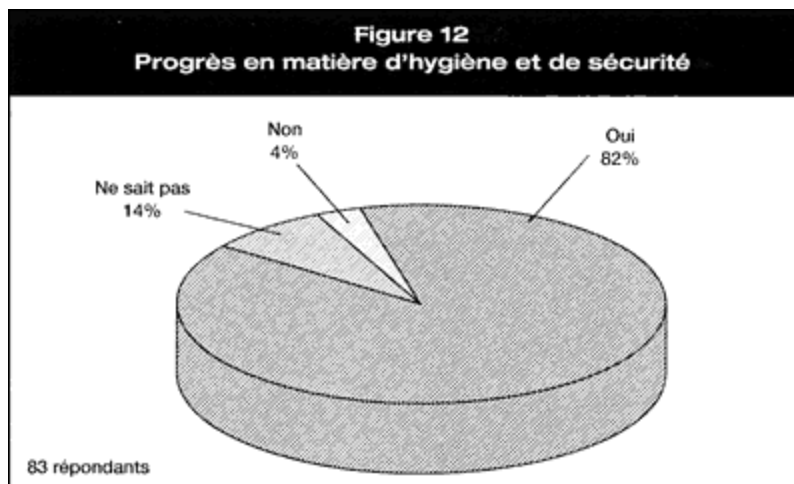
Les questions d'hygiène et de sécurité deviennent de plus en plus complexes, sous l'effet des normes ISO 9000 et d'autres nouvelles réglementations. Quatre-vingt-deux pour cent des répondants font état de progrès en matière d'hygiène et de sécurité, soit que les employés arrivent mieux à déchiffrer les écriteaux et les étiquettes, soit qu'ils assimilent mieux l'information du SIMDUT, ce qui les amène à user de leur droit de refuser un travail dangereux (figure 12).

**« Les gens sont plus prompts à signaler les dangers... auparavant, ils ne le faisaient pas, de peur d'être congédiés. »**

Don Allen, président, section 3239 des Métallurgistes unis d'Amérique, Ancast, Winnipeg, MB.

**« Il y a eu des progrès notables dans la façon dont les travailleurs assimilent la formation aux règles d'hygiène et de sécurité. »**

Byron Norman, ancien directeur de l'Association des employés d'Alberta Power, opérateur de centrale thermique, Alberta Power, Forestburg, AB.



**« Les ouvriers sont maintenant capables d'aller consulter tout seuls les documents [d'hygiène et de sécurité]. »**

Sylvain Roy, délégué syndical, section 299 de la Fraternité internationale des forestiers et travailleurs d'usine, Bestar, Lac Mégantic, QC.

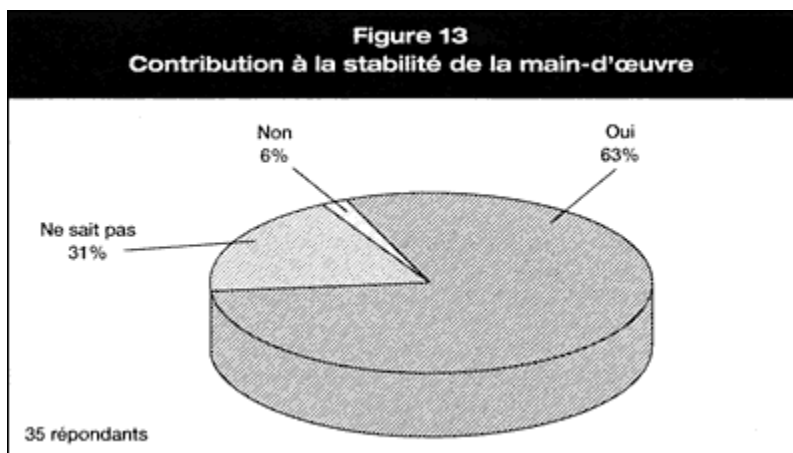
**« Nous avons constaté de nets progrès dans le respect des normes de sécurité, particulièrement de la part de ceux qui travaillent dans des 'zones à accès contrôlé'. »**

Gino Trudel, directeur général, Industries Norbord, La Sarre, Abitibi Ouest, QC.

## Possibilités d'avancement

La promotion interne est l'un des premiers facteurs motivant la mise en œuvre de programmes de formation aux compétences (le base, tant de la part de la direction que du personnel. Près de 90% des répondants estiment que de tels programmes améliorent les chances d'avancement des employés (figure 14). Soixante-trois pour cent d'entre eux affirment qu'ils ont une influence positive sur la stabilité de la main-d'œuvre (figure 13). Ce dernier pourcentage est sujet à caution, car, étant donné la fréquence des « dégraissages »,

beaucoup de répondants ont nuancé leurs réponses en ce qui concerne la conservation des effectifs.



**« Nous avons eu des gens qui ont terminé leur formation générale et qui ont pu faire des stages d'apprentissage. »**

Roger Clinch, directeur des communications, Brunswick Mining and Smelting, Bathurst, NB.

**« Ça m'a donné le courage de postuler un emploi pendant l'été... il fallait remplir des papiers... avant, je n'aurais jamais osé le faire. »**

Betty Gillis, ouvrière à la chaîne de transformation et participante au programme, Cavendish Farms, New Annan, IPE.

**« Nous en avons deux, qui sont entrés au service de la voirie il y a dix ou quinze ans. Aujourd'hui, ils ont leur brevet de formation générale et les qualifications nécessaires pour travailler comme opérateurs à la station d'épuration, qui est entièrement automatisée. On ne pourrait pas trouver mieux qu'eux pour ce travail... ils connaissent tous les aspects du réseau. »**

Michael McGill, ingénieur municipal, Municipalité de Truro, NE.

**« Depuis, nous avons promu plusieurs personnes à des postes de maîtrise. »**

Brad McCormack, directeur d'usine, Ancast, Winnipeg, MB.

**« Certains sont devenus des chefs d'équipe ou de groupe. »**

Susan Lavich, conseillère en ressources humaines, Brasserie Molson, Winnipeg, MB.

**« Ce programme a eu beaucoup d'effets heureux. Par exemple, des employés immigrés depuis peu ont pu monter en grade, et certaines personnes ont été promues au service de contrôle de la qualité. »**

Don Allen, président de la section 3239 des Métallurgistes unis d'Amérique, Ancast, Winnipeg, MB.

**« Ce sont de loin les apprentis 'd'âge mûr', qui avaient dû suivre une formation aux compétences de base avant l'apprentissage, qui se sont avérés les meilleurs. Ils étaient avantagés par rapport aux autres. »**

Warren Hope, directeur des ressources humaines, General Electric, Peterborough, ON.

**« Une personne qui travaillait à la buanderie est maintenant professeur à temps plein dans le programme de langues. »**

Judy Rogers, sous-directrice des services municipaux, Ville de Vancouver, CB.

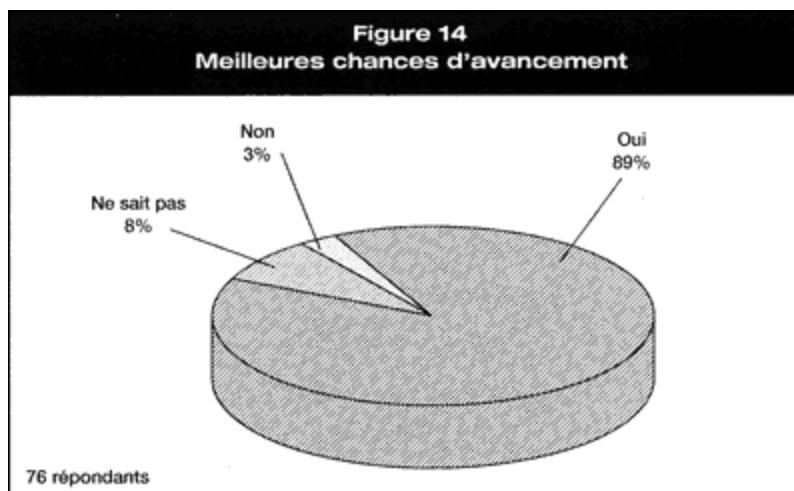
**« Je peux vous citer de nombreux exemples d'employés qui risquaient d'être licenciés, et qui ont pu rester et monter en grade. Quand c'est comme ça, tout le monde y gagne. Ainsi, dernièrement, nous avons pu garder une employée qui devait être licenciée... elle convient mieux que quelqu'un qui aurait été recruté à l'extérieur car elle connaît le fonctionnement du service où elle travaillait auparavant, qui est lié à son nouveau service... elle comprend comment les choses se passent et quelles sont les difficultés. »**

John Webster, président de la section 34M du Syndicat international des communications graphiques, Calgary Herald, Calgary, AB.

Même si les gens n'obtiennent pas de promotion immédiatement, le résultat n'en est pas moins positif :

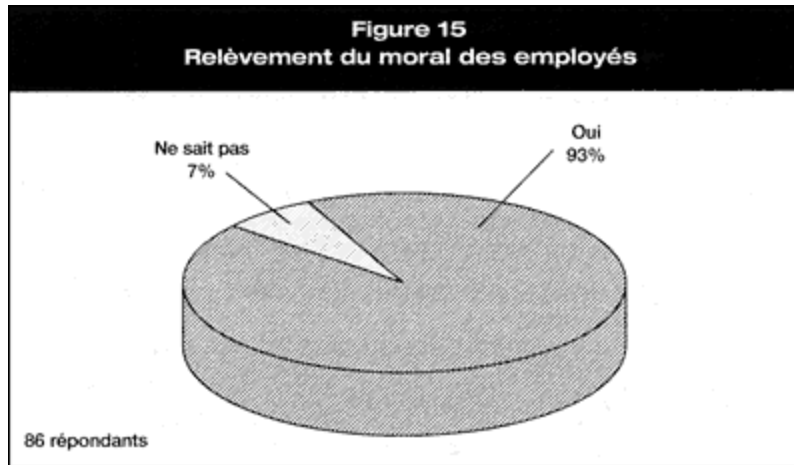
**« Lorsqu'ils n'obtiennent pas un poste qu'ils briguaient, les gens sont plus enclins à venir demander ce qu'ils devraient faire pour obtenir les qualifications nécessaires, plutôt que de prendre ça comme un échec. »**

Faye Vokey, chef des ressources humaines, Cavendish Farms, New Annan, IPE.



### **Moral des employés**

Après ce que nous venons de voir, il n'y a rien d'étonnant à ce qu'une vaste majorité des répondants (93%) affirment que les programmes de formation aux compétences de base relèvent le moral des employés (figure 15). C'est tout simplement que les participants ont une meilleure impression de leur milieu de travail et des syndicats qui les représentent.



**« Les employés ont conscience du soutien de l'entreprise... notre personnel est visiblement plus content de son sort et le désenchantement a reculé... la bonne humeur est plus courante. »**

Ron Wagner, président de la section syndicale locale, Canfor Forest Products, Fort St John, CB.

**« Le fait que le syndicat ait participé aux discussions a humanisé notre image et prouvé aux travailleurs que nous nous soucions de leur sort. »**

Gaston Lemieux, président de la section 525 du Syndicat des métallos, Emballages Consumers, Montréal, QC.

**« Le moral est meilleur. Alors que les gens s'efforçaient de cacher leur participation au programme, ils l'avouent aujourd'hui sans honte. »**

Jamie McIntyre, directrice de la formation en entreprise, CAMECO - Rabbit Lake Mine, Rabbit Lake, SK.

**« Les employés ont meilleur moral... et cela se voit dans leur travail; comme les gens se sentent mieux dans leur peau, ils travaillent mieux. »**

Brenda Whitman, trésorière du comité mixte de formation en milieu de travail, BICC/PYROTENAX, Trenton, ON.

### **Intégration**

D'après de nombreux répondants, les programmes de formation aux compétences de base contribuent à éliminer la ségrégation résultant des différences d'âge, de sexe, de race et de langue entre les travailleurs.

**« Nous avons assisté à une évolution positive, au sein des équipes de travail, et le programme a permis aux travailleurs plus âgés d'obtenir de l'avancement. »**

Gino Trudel, directeur général, Industries Norbord, La Sarre, Abitibi Ouest, QC.

**« Il y a, parmi les participants, beaucoup de femmes qui n'avaient jamais pu suivre de cours de langue auparavant. »**

Jacqueline Alderking, chef du service de blanchisserie et secrétaire, Syndicat des employés d'hôpitaux de C.-B., Centre hospitalier de Fon St John, CB.

**« Nous avons vu certaines barrières culturelles tomber... les groupes qui s'étaient formés se sont décroissés. »**

Bill Stephaniuk, directeur des relations avec le personnel, MacMillan Bloedel, New Westminster, CB.

**« Le cours aplanit les barrières culturelles. »**

Daniel Careau, coordonnateur de l'hygiène et de la sécurité professionnelles, Nanisivic Mines, Nanisivic, TNO.

**« Des liens se tissent entre différents groupes de l'usine... les gens se connaissent mieux... le climat est plus cordial dans les ateliers. »**

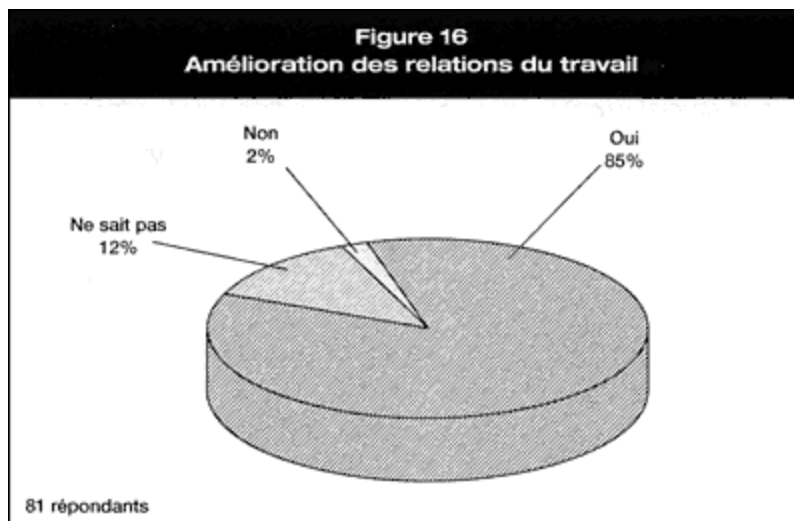
Twyla Hurley, coordonnatrice de programme, Crestbrook Forest Industries, Cranbrook, CB.

**« Les gens sont moins isolés... ils se sentent valorisés... leurs rapports s'en trouvent améliorés... cela fait reculer le racisme, sur le lieu de travail et dans la vie sociale en général. »**

Andy Paterson, président de la section 504 des Travailleurs canadiens de l'automobile, Westinghouse, Hamilton, ON.

### Relations du travail

Les relations du travail bénéficient-elles de la présence de programmes de formation aux compétences de base dans les entreprises? Quatre-vingt-cinq pour cent des représentants de la direction, comme du personnel, s'accordent à reconnaître que de tels programmes contribuent à l'amélioration des relations du travail. Cet effet des programmes est particulièrement prononcé dans les grosses agglomérations. Quatre-vingt-douze pour cent des répondants d'établissements implantés dans des agglomérations de plus de 10000 habitants font état de pareilles améliorations. Dans les localités plus petites, cet effet est moins prononcé, mais néanmoins manifeste, puisque 62% des répondants de ces localités en font état. Beaucoup de répondants ont évoqué la transformation de rapports de méfiance en une véritable estime.





**« Si les relations du travail sont tendues, la mise en œuvre d'un tel programme peut avoir un effet d'apaisement... cela permet aux deux parties de coopérer à quelque chose de constructif. »**

Roger Clinch, directeur des communications, Brunswick Mining and Smelting, Bathurst, NB.

**« La confiance a été rétablie... les deux parties sont en meilleurs termes... il y a quelques années, la situation était très conflictuelle. »**

Don Heintz, conseiller en relations du travail, Service de la voirie et des travaux publics, Ville de Hamilton, ON.

**« Nous avons bien insisté sur la nature bilatérale de notre programme, entrepris à l'initiative conjointe du syndicat et de la direction... cela a eu un effet bénéfique sur les relations du travail. »**

Audrey Orosiamma, directrice des ressources humaines, Nestlé Canada Inc., Toronto, ON.

**« Le personnel fait plus confiance à la direction... les travailleurs nous regardent d'un autre œil. »**

Allie Craswell, directeur d'usine, Avon Foods Inc., Berwick, NE.

**« Le syndicat et la direction ont travaillé ensemble... pour une fois, il n'y a pas eu d'histoires... tout le monde était d'accord. »**

Dolores Whiffen, coordonnatrice de programme, Fishery Products International, Bonavista, TN.

**« Le nombre de griefs a baissé... leur règlement est toujours coûteux. »**

Twyla Hurley, coordonnatrice de programme, Crestbrook Forest Industries, Cranbrook, BC.

**« C'est indéniable. Dans mon entreprise, les relations internes se sont améliorées grâce à cette action conjointe de la direction et du syndicat. Je recommande vivement de tels programmes. Ils sont profitables pour les deux parties. Les relations du travail s'en trouvent immédiatement améliorées, les tensions sont désamorçées. »**

Ron Wagner, président de la section syndicale locale, Canfor Forest Products, Fort St. John, CB.

**« La défiance s'est émoussée. »**

Karel Van Hellden, ingénieur, membre du comité de négociation, Brasserie Molson, Winnipeg, MB.

**« Il y a moins de conflits avec la direction... par exemple, les employés doivent donner un préavis de cinq jours lorsqu'ils comptent prendre une journée de congé pour convenances personnelles... maintenant, ils consultent la convention collective et donnent le préavis prescrit... auparavant, il y en avait qui ne prévenaient que la veille. »**

Bob Panzen, président de la section 3261 du Syndicat canadien de la Fonction publique, Université de Toronto, Toronto, ON.

**« Les relations du travail ont toujours été bonnes, mais ce programme a encore rapproché la direction du personnel, car sa mise en œuvre a nécessité un travail d'équipe. »**

François Gélinas, coordonnateur de la formation et des relations du travail, Kruger Trois Rivières, Trois-Rivières, QC.

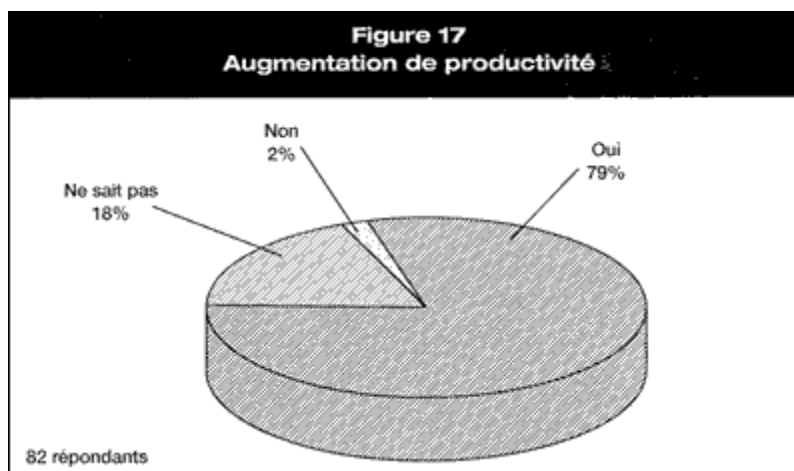
**« Le comité mixte d'examen de la formation s'est attelé à la formation aux compétences de base. Cette collaboration fructueuse a débouché sur une amélioration des relations lors de la seconde phase, qui portait sur la formation technique. »**

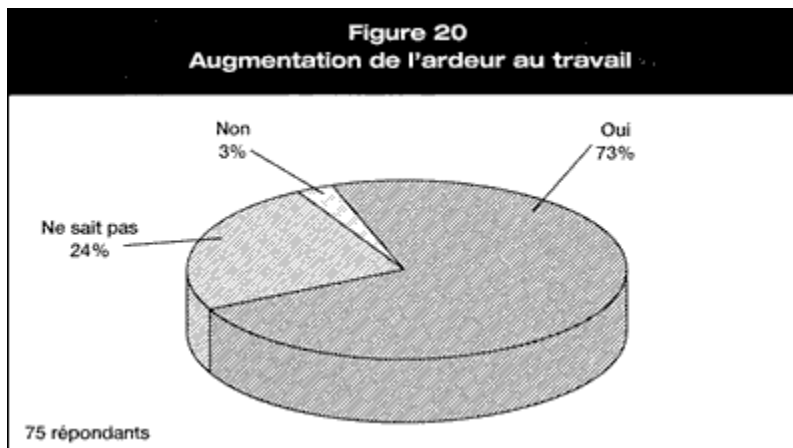
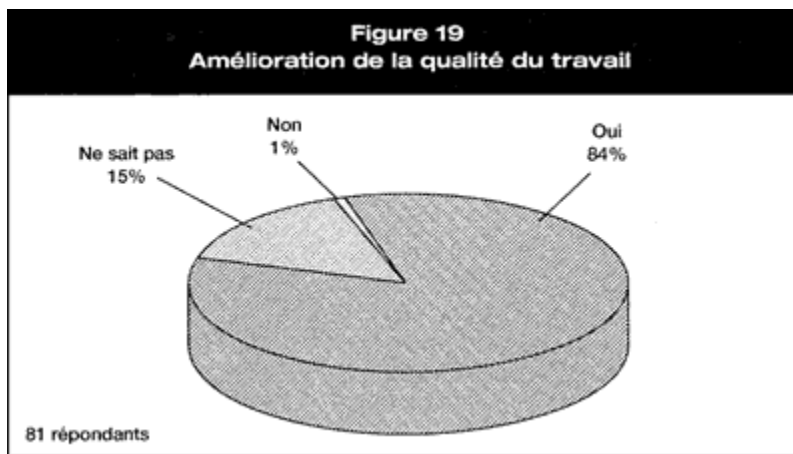
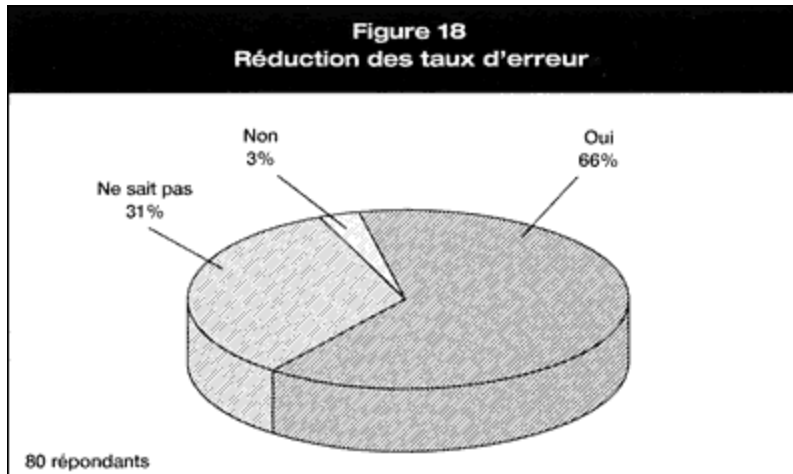
Wendell Weeb, directeur de la formation du personnel, Bristol Aerospace, Winnipeg, MB.

Mais quel est l'effet des programmes de formation aux compétences de base sur les résultats financiers? « Si les gens ont plus d'assurance, communiquent mieux et arrivent plus facilement à résoudre les problèmes, c'est parfait. C'est très bien aussi que ces programmes les aident à s'adapter aux mutations technologiques, à travailler en équipe et à travailler de façon autonome. Nous sommes prêts à reconnaître qu'ils ont apporté des améliorations sur le plan de l'hygiène et de la sécurité et fait remonter le moral des troupes... mais, quel est leur effet sur les résultats financiers des entreprises ? Entraînent-ils, par exemple, des augmentations de productivité ? »

### **Productivité**

Les figures 17 à 20 rendent compte de quatre facteurs qui ont un effet direct sur les résultats financiers des entreprises. Près de 80% des répondants attribuent certaines augmentations de productivité aux programmes de formation aux compétences de base. Soixante-six pour cent d'entre eux signalent une réduction des taux d'erreur dans leur établissement. Globalement, 84% des répondants ont constaté une amélioration de la qualité du travail et 73% d'entre eux une augmentation de l'ardeur au travail.





**« L'efficacité des chaînes de production a augmenté... cela peut être attribué pour moitié à l'automatisation et pour moitié à l'instruction... ce sont deux aspects qui doivent aller de pair. »**

Doug Ellis, directeur des achats et tuteur du programme, Seaman's Beverages, Chalottetown, IPE.

**« Cela tombe sous le sens : au lieu de résister aux changements, les travailleurs permettent leur accélération en s'y adaptant... ce gain de temps se traduit par un gain d'argent... il est difficile à chiffrer, mais il est indéniable. »**

Dave Nichols, spécialiste de la formation, Imperial Oil, Medicine Hat, AB.

**« Je ne peux pas m'empêcher de penser que ce programme a une influence directe sur les résultats financiers. »**

Audrey Orosiamma, directrice des ressources humaines, Nestlé Canada Inc., Toronto, ON.

**« L'effet du programme sur les résultats financiers est tout à fait logique : il permet aux gens de comprendre les mécanismes de l'efficacité et d'apprendre à employer convenablement le matériel. »**

Karel Van Hellden, ingénieur, membre du comité de négociation, Brasserie Molson, Winnipeg, MB.

**« La façon dont les gens travaillent s'est radicalement transformée. Ils s'adaptent beaucoup plus facilement au progrès. »**

Russell Bent, mécanicien d'entretien, délégué syndical en chef, Avon Foods Inc., Berwick, NE.

**« Ils sont reconnaissants à l'entreprise de leur consacrer du temps, et cela les pousse à s'intéresser davantage à leur travail et à s'efforcer de mieux faire. »**

Brad McCormack, directeur d'usine, Ancast, Winnipeg, MB.

**« Si quelqu'un se plaignait de l'eau, ils répondaient : 'Je n'en sais rien'... aujourd'hui, ils donnent une réponse intelligente. »**

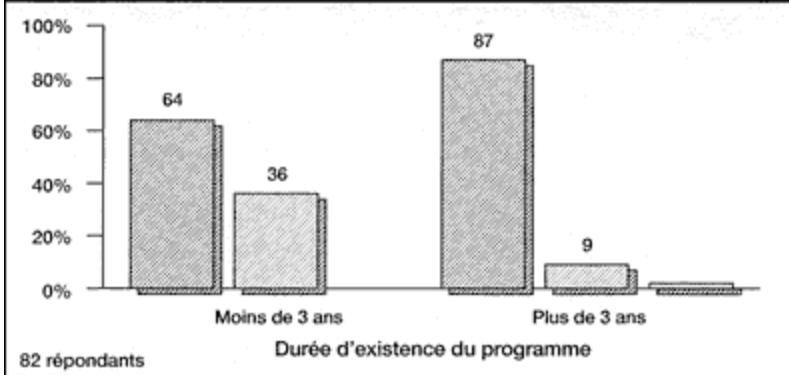
Michael McGill, ingénieur municipal, Municipalité de Truro, NE.

**« Les employés ont meilleur moral... et cela se voit dans leur travail; comme les gens se sentent mieux dans leur peau, ils travaillent mieux. »**

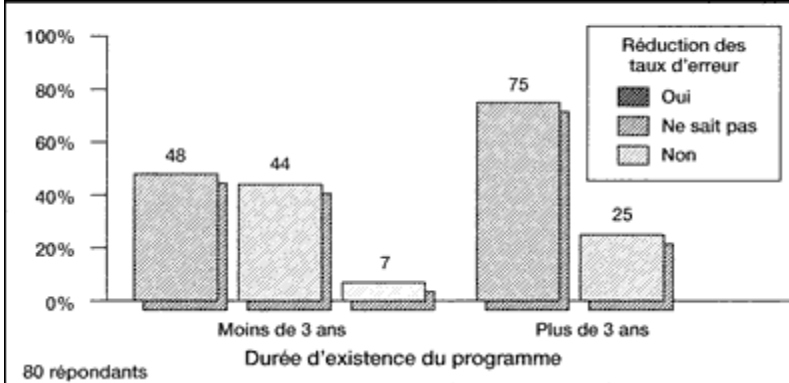
Brenda Whitman, trésorière du comité mixte de formation en milieu de travail, BICC/PYROTENAX, Trenton, ON.

L'effet des programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail sur les résultats financiers dépend visiblement de la période qui s'est écoulée depuis leur mise en œuvre. Plus ils remontent à loin, plus leur effet se fait sentir. La figure 21 met en rapport les augmentations de productivité constatées avec la durée d'existence des programmes de formation aux compétences de base. Comme on le constate, il y a un pourcentage bien plus élevé de répondants (87%) qui signalent des augmentations de productivité dans les établissements où le programme existe depuis plus de 3 ans que dans ceux où il existe depuis moins de 3 ans (64%). Les répondants des établissements où le programme existe depuis moins de 3 ans étaient beaucoup plus enclins à déclarer qu'ils ignoraient encore son effet. La situation est identique en ce qui concerne les taux d'erreur (figure 22) et l'ardeur au travail (figure 23).

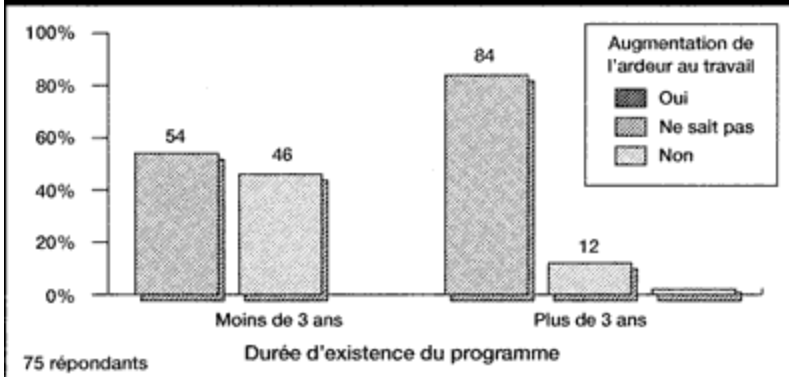
**Figure 21**  
**Pourcentage des répondants signalant une augmentation de productivité, en fonction de la durée d'existence du programme**



**Figure 22**  
**Pourcentage des répondants signalant une réduction des taux d'erreur, en fonction de la durée d'existence du programme**



**Figure 23**  
**Pourcentage de répondants signalant une augmentation de l'ardeur au travail, en fonction de la durée d'existence du programme**

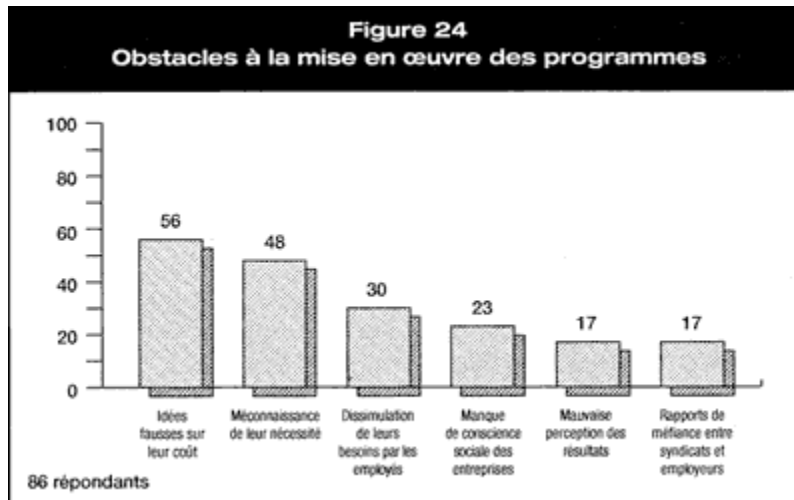


## IV - Discussion

Les programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail marchent. Ils marchent parce que les employés y gagnent de l'assurance, y perfectionnent de nombreuses aptitudes et y voient la preuve que l'entreprise s'intéresse à eux.

La présente enquête met en lumière les motivations conduisant à la mise en œuvre de programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail et leurs effets dans les établissements concernés. Les motivations sont claires et les effets le sont aussi. À l'évidence, à l'exposé des résultats de cette enquête, les entreprises canadiennes devraient se ruer sur ces programmes. Mais, si c'était aussi simple que cela, cette enquête n'aurait même pas été nécessaire. L'ennui, c'est qu'il existe de nombreux obstacles à la mise en œuvre des programmes.

Pour en avoir une meilleure idée, on a demandé aux répondants d'expliquer quels ont été les obstacles dans leurs établissements et de dire pourquoi, à leur avis, ces programmes ne sont pas plus répandus dans les entreprises. La figure 24 résume les réponses (narratives) qu'ils ont données à ces deux questions, pour dresser un tableau récapitulatif des obstacles à la mise en œuvre des programmes. Ce qui compte, plus que les pourcentages donnés dans cette figure, ce sont les grands thèmes qui se dégagent, et les situations dont ils témoignent. Il faut anticiper ces obstacles, pour pouvoir les déjouer, lorsqu'on fait campagne pour promouvoir les programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail.



Voici donc, par ordre de fréquence décroissante, les obstacles à la mise en œuvre des programmes qui ont été signalés :

Idées fausses sur leur coût (56%) :

**« Les employeurs essaient de comprimer les frais en passant directement à une formation spécialisée. »**

Gino Trudel, directeur général, Industries Norbord, La Sarre, Abitibi Ouest, QC.

Méconnaissance de leur nécessité (48%) :

**« Les gens qui ont un bon niveau d'instruction n'imaginent pas qu'il peut en être autrement... cela les rend aveugles. »**

Bill Stephaniuk, directeur des relations avec le personnel, MacMillan Bloedel, New Westminster, CB.

Dissimulation de leurs besoins par les employés (30%)(7):

**« Les employés ne voulaient pas avouer leurs difficultés... ils craignaient pour leur emploi... ils pensaient qu'on allait les leur reprocher. »**

Doug Ellis, directeur des achats et tuteur du programme, Seaman's Beverages, Charlottetown, IPE.

**« Les employés avaient peur qu'on se moque d'eux... devoir retourner 'sur les bancs de l'école', cela peut causer beaucoup de honte et d'appréhension. »**

Brenda Whitman, trésorière du comité mixte de formation en milieu de travail, BICC/PYROTENAX, Trenton, ON.

Manque de conscience sociale des entreprises (23%) :

**« Les entreprises prétendent que ce n'est pas leur boulot. »**

Un membre du comité de coordination du programme, Hôpital de Surrey, CB.

Mauvaise perception des résultats des programmes (17%) :

**« Ils ne savent pas à quoi ils s'engagent. »**

Don Sharp, président de la section locale du Syndicat international des travailleurs unis du bois d'Amérique, Crestbrook Forest Industries, Cranbrook, CB.

**« Les gens hésitent à pousser le programme au risque de perdre la face s'il ne donne pas de bons résultats. »**

Allie Craswell, directeur d'usine, Avon Foods Inc., Berwick, NE.

Rapports de méfiance entre syndicats et employeurs (17%). La seule différence importante qu'on notait entre les représentants des employeurs et les représentants des employés, en ce qui concerne les obstacles cités, puisque les représentants des employés étaient quatre fois plus nombreux à citer les rapports de méfiance entre syndicats et employeurs comme un obstacle de taille (32%, contre 8%).

---

7 Les mécanismes qui contribuent à dissimuler les besoins d'alphabétisation sont trop complexes pour être élucidés dans le cadre de cette enquête. L'un des répondants, Allie Craswell, directeur d'usine chez Avon Foods, en Nouvelle-Écosse, en donne cette explication : «La haute direction risque de demander : 'Mais qui avez-vous été embaucher là?' Souvent, la personne qui a embauché quelqu'un est rendue responsable de ses insuffisances... Aussi, la chaîne du secret couvre-t-elle plusieurs niveaux hiérarchiques.» Un autre répondant a évoqué le cas d'employés qui n'osent pas s'inscrire aux cours, de peur d'être renvoyés pour avoir prétendu, mensongèrement (sur leur formulaire de demande d'emploi), qu'ils possédaient leur diplôme d'études secondaires.

**« Les gens sont pleins de soupçons... ils s'imaginent que c'est pour les piéger. Beaucoup de ces problèmes sont liés à la nature du travail à la chaîne et aux antécédents du patronat, qui, dans les années 30, se défaussait de ses responsabilités en congédiant des boucs émissaires. »**

Ron Wagner, président de la section syndicale locale, Canfor Forest Products, Fort St. John, CB.

**« Les gens étaient réticents. Nous avons dû les convaincre que ces cours étaient dans leur intérêt et pas uniquement dans celui de l'entreprise, et qu'ils n'auraient aucune répercussion sur leur emploi. »**

Daniel Rodrigue, chef du personnel, Produits forestiers Donahue, Saint-Félicien, QC.

**« Peut-être que certains employeurs ne veulent pas que leurs employés soient plus instruits, de peur qu'ils ne se mettent à poser des questions. »**

Richard Heilmann, participant au programme, Lakefield Research Ltd., Lakefield, ON.

On a demandé aux répondants s'ils estimaient que les programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail constituent un bon investissement et ce qu'ils conseilleraient à d'autres établissements analogues au leur, qui n'ont pas encore mis en œuvre de tels programmes. Les répondants ont unanimement convenu qu'il s'agit d'un bon investissement sur le plan de la formation :

**« Nous avons été les premiers ici à mettre en œuvre un tel programme. On nous regardait comme une bête curieuse... mais cela valait la peine. .. nous sommes très contents des résultats. »**

Une représentante de la direction, Boulangeries Weston, Longueuil, QC.

**« C'est une bonne base pour les autres formations... si les travailleurs ne possèdent pas ces rudiments, les autres programmes de formation sont moins fructueux. »**

Lynne Henri, conseillère en prévention et en formation, Noranda, Division Matagami, QC.

**« L'instruction se paye peut-être cher, mais l'ignorance encore plus. »**

Alain Gilbert, président de la section 6131 du Syndicat des métallos, Mines Noranda, Affinerie CCR, Matagami, QC.

**« Ce sont les fondements nécessaires aux autres formations techniques... aujourd'hui, les exigences sont beaucoup plus poussées. »**

Wendell Weeb, directeur de la formation du personnel, Bristol Aerospace, Winnipeg, MB.

**« Je n'aurais pas pris le risque de recommander un tel programme à mon entreprise si je n'en avais pas été persuadé [que c'était un bon investissement]. »**

Chuck Stonner, vice-président de l'exploitation, Decoustics, Etobicoke, ON.



**« Pour les deux heures que nous leur accordons par semaine... nous en regagnerons dix plus tard. »**

Michael McGill, ingénieur municipal, Municipalité de Truro, NE.

**« Les améliorations sur le plan de la sécurité, à elles seules, justifient cet investissement. »**

Don Heintz, conseiller en relations du travail, Service de la voirie et des travaux publics, Ville de Hamilton, ON.

**« Tout peut se chiffrer; l'illettrisme coûte de l'argent... il exige un surcroît d'administration... et de supervision. »**

Ed Thomas, président du comité d'éducation, Ville de Hamilton, ON.

**« Les employés sont rodés au fonctionnement de la maison et riches d'expérience... c'est un meilleur investissement de faire en sorte de pouvoir les garder que de devoir en recruter de nouveaux. »**

Yvon Lapierre, directeur des ressources humaines, Consumer Glass, Scoudouc, NB.

**« Cela a fatalement une influence directe sur les résultats financiers de l'entreprise. »**

Audrey Orosamma, directrice des ressources humaines, Nestlé Canada Inc., Toronto, ON.

**« Si ce n'était pas un bon investissement, nous n'aurions pas consenti à la dépense. »**

Twyla Hurley, coordonnatrice de programme, Crestbrook Forest Industries, Cranbrook, CB

**« On se met ainsi en position de fabriquer des produits à plus forte valeur ajoutée. »**

Twyla Hurley, coordonnatrice de programme, Crestbrook Forest Industries, Cranbrook, CB.

**« C'est une manière de préparer le terrain à d'autres apprentissage... la formation continue du personnel est indispensable au bon fonctionnement de l'établissement... cela fait boules de neige... on obtient des résultats impressionnants, pour un investissement relativement faible. »**

Un membre du comité de coordination du programme, Hôpital de Surrey, CB.

**« C'est payant! Sur le plan individuel pour les employés, comme sur le plan collectif pour l'entreprise. »**

Bill Stephaniuk, directeur des relations avec le personnel, MacMillan Bloedel, New Westminster, CB.

**« Tout le monde y gagne. Cela permet de créer un terrain d'entente et de respect entre la direction et le personnel. »**

Ron Wagner, président de la section syndicale locale, Canfor Forest Products, Fort St. John, CB.

**« Cela nous permet d'exploiter pleinement les capacités de nos employés. Ils possèdent un fonds très riche de compétences et d'expérience... auquel on**

***peut accéder grâce à ce cours de base. »***

Judy Rogers, sous-directrice des services municipaux, Ville de Vancouver, CB.

***« C'est indispensable. Autrefois, à l'école, on se contentait de répéter comme un perroquet... on n'apprenait pas à réfléchir en vue de résoudre des problèmes. »***

Frank Bajc, directeur de centrale, Alberta Power, Forestburg, AB.

***« C'est manifestement rentable... ce serait idiot de ne pas consentir l'investissement. »***

John Webster, président de la section 34M du Syndicat international des communications graphiques, Calgary Herald, Calgary, AB.

***« C'est l'un des meilleurs investissements qu'une entreprise puisse faire... on ne parle que de la mondialisation de l'économie... elle sera impossible tant qu'on n'aura pas réglé la question des compétences de base. Ce doit être une priorité absolue. »***

Lloyd Campbell, conseiller principal, Groupe de développement organisationnel, Service des ressources humaines, Syncrude Canada Ltd., Fort McMurray, AB.

***« La main-d'œuvre sera plus efficace. Il y aura moins d'accidents, les consignes écrites seront mieux respectées, il y aura moins de malentendus... tout cela compte énormément. »***

Jeff Kinsella, vice-président de section, Métallurgistes unis d'Amérique, Reynolds Extrusion, Richmond Hill, ON.

***« C'est une décision tout à fait logique sur le plan de la rentabilité. »***

Darrell Bast, chef des relations avec le personnel, CAMECO-Rabbit Lake Mine, Rabbit Lake, SK.

***« Ce qui serait coûteux, c'est de ne pas avoir ces programmes... mieux vaut employer des recettes à financer des programmes de formation aux compétences de base que de les voir compromises par un travail de mauvaises qualité. D'ailleurs, par rapport aux autres formations, c'est très peu coûteux. »***

Le directeur de la formation et du perfectionnement d'une société gazière provinciale.

***« Notre main-d'œuvre sera mieux préparée pour l'avenir... une entreprise moderne a besoin d'un personnel habitué au recyclage... nous ne pouvons pas renouveler sans cesse nos employés... nous devons les former. »***

Doug Fisher, formateur syndical, La Compagnie Quaker Oats du Canada Ltée, Peterborough, ON.

***« Quand on introduit un appareil ou une machine perfectionnée... on évite les gaspillages si on a des employés capables de s'en servir convenablement. »***

Doug Fisher, formateur syndical, La Compagnie Quaker Oats du Canada Ltée, Peterborough, ON.

**« Le personnel est une ressource précieuse... on ne peut pas travailler avec des machines en panne... il faut les remplacer ou les réparer... les gens ont besoin de nouvelles connaissances. »**

Sandy Byrnes, vice-présidente de section, SITUAC, membre du comité d'éducation, Johnson & Johnson Medical, Peterborough, ON.

**« Oui, c'est indéniablement avantageux pour le syndicat comme pour l'entreprise. Cela facilite la formation du personnel à d'autres aspects du travail... cela facilite la communication d'idées et d'instructions. Il faut également que les gens soient capables d'exprimer leurs propres idées... particulièrement dans le contexte du nouveau style de gestion... qui exige la concertation, le travail en équipe, etc. »**

John Walker, directeur de la sûreté, de la sécurité et de la formation, Reynolds Extrusion, Richmond Hill, ON.

**« C'est relativement bon marché... quand on pense aux résultats... quand on compare le coût de ce programme à celui d'autres programmes de formation, on s'aperçoit que c'est très peu onéreux. »**

Peter Darling, directeur des ressources humaines, Johnson & Johnson Medical, Peterborough, ON.

Les résultats de cette enquête dans 53 établissements canadiens permettent d'affirmer sans se tromper que les programmes de formation aux compétences de base en milieu de travail constituent un investissement valable pour les entreprises.

# Annexe A

## Liste des entreprises et syndicats participants

### TERRITOIRES DU NORD-OUEST

#### **NANISIVIC MINES**

Daniel Careau, coordonnateur de l'hygiène et de la sécurité professionnelles

### COLOMBIE-BRITANNIQUE

#### **CANFOR FOREST PRODUCTS**

Shelbi December Wildman, Service des relations avec la collectivité  
Ron Wagner, président de la section syndicale locale

#### **CENTRE HOSPITALIER DE FORT ST. JOHN**

Rosemary Landry, coordonnatrice de la formation en cours d'emploi  
Jacqueline Alderking, chef du service de blanchisserie et secrétaire, Syndicat des employés d'hôpitaux de C.-B.

#### **CRESTBROOK FOREST INDUSTRIES**

Twyla Hurley, coordonnatrice de programme  
Don Sharp, président de la section locale du Syndicat international des travailleurs unis du bois d'Amérique

#### **DIRECTION DES PARCS DE COLOMBIE-BRITANNIQUE**

Pat McIntyre, ancienne agente de l'administration et des finances

#### **HOPITAL DE SURREY**

Un membre du comité de coordination du programme  
Marg Jackson, vice-présidente de section, Syndicat des employés d'hôpitaux de C.-B.

#### **MACMILLAN BLOEDEL LIMITED**

Bill Stephaniuk, directeur des relations avec le personnel  
Martin Cheremkora, président du comité SET, section 1-3567 du Syndicat international des travailleurs unis du bois d'Amérique

#### **VILLE DE VANCOUVER**

Judy Rogers, sous-directrice des services municipaux  
Karen Kindred, coordonnatrice administrative de la section 1004 du SCFP

### ALBERTA

#### **ALBERTA POWER**

Frank Bajc, directeur de centrale  
Byron Norman, ancien directeur de l'Association des employés d'Alberta Power

**IMPERIAL OIL RESOURCES LTD.**

Dave Nichols, spécialiste de la formation

**SYNCRUDE CANADA LTD.**

Lloyd Campbell, conseiller principal, Service des ressources humaines

**THE CALGARY HERALD**

Michael Dyer, vice-président des ressources humaines

John Webster, président de la section 34M du Syndicat international des communications graphiques

**SASKATCHEWAN****BIBLIOTHÈQUES PUBLIQUES DE REGINA**

Margaret Dodson, adjointe au Centre d'apprentissage

**CAMECO - RABBIT LAKE MINE**

Darrell Bast, chef des relations avec le personnel

Jamie McIntyre, directrice de la formation en entreprise

**SASKENERGY**

Susan Jarvis, directrice de la formation et du perfectionnement

**MANITOBA****ANCAST INDUSTRIES LTD.**

Brad McConnack, directeur d'usine

Don Allen, président de la section 3239 des Métallurgistes unis d'Amérique

**BOEING CANADA TECHNOLOGY LTD.**

Cynthia Selley, directrice de la formation et du perfectionnement

Russ Harrison, délégué syndical, section 2169 des Travailleurs canadiens de l'automobile

**BRASSERIE MOLSON**

Susan Lavich, conseillère en ressources humaines

Karel Van Hellden, ingénieur, membre du comité de négociation

**BRISTOL AEROSPACE LTD.**

Wendell Weeb, directeur de la formation du personnel

**ONTARIO****BICC/PYROTENAX**

Brenda Whitman, trésorière du comité mixte de formation en milieu de travail

Bill Richardson, coprésident au comité de formation

**DECOUSTICS**

Chuck Stonner, vice-président de l'exploitation

**GENERAL ELECTRIC CANADA INC.**

Warren Hope, directeur des ressources humaines

**JOHNSON & JOHNSON INC.**

Peter Darling, directeur des ressources humaines

Sandy Bymes, vice-présidente de section, SITUAC, membre du comité d'éducation

Don Heintz, conseiller en relations du travail

**KNAPE VOGT**

Tony Taylor, président

**LA COMPAGNIE QUAKER OATS DU CANADA LTÉE**

Doug Fisher, formateur syndical

**LAKEFIELD RESEARCH LTD.**

Shelley Kocjan, coordonnatrice des ressources humaines

Richard Heilmann, participant au programme

**NATIONAL STEEL CAR**

Maurice Rozon, trésorier de la section 7135 des Métallurgistes unis d'Amérique

**NESTLÉ CANADA INC.**

Audrey Orosiamma, directrice des ressources humaines

**REYNOLDS EXTRUSION**

John Walker, directeur de la sûreté, de la sécurité et de la formation

Jeff Kinsella, vice-président de section, Métallurgistes unis d'Amérique

**ROVAN STEEL LTD.**

Gilles Rouleau, propriétaire exploitant

**STRANO SYSCO FOODSERVICE**

Andrew Miller, directeur du développement organisationnel et du perfectionnement de la main-d'œuvre

**UNIVERSITÉ DE TORONTO**

Dimas Medeiros, chef de zone, Division des installations, des services et de l'entretien

Bob Panzen, président de la section 3261 du Syndicat canadien de la Fonction publique

**VILLE DE HAMILTON -**

**SERVICE DE LA VOIRIE ET DES TRAVAUX PUBLICS**

Ed Thomas, président du comité d'éducation

**WESTINGHOUSE CANADA INC.**

Lindsay Scott, conseiller principal en formation

Andy Paterson, président de la section 504 des Travailleurs canadiens de l'automobile

## QUÉBEC

### **BESTAR**

Chantal Larouche, directrice des ressources humaines  
Sylvain Roy, délégué syndical, section 299 de la Fraternité nationale des forestiers et travailleurs d'usine

### **BOULANGERIES WESTON**

Une représentante de la direction  
M. Beauchemin, délégué syndical, section 3098 de la Centrale des syndicats démocratiques

### **CAMCO**

La coordonnatrice de la formation organisationnelle  
Alain Leduc, président de la section 501 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

### **EMBALLAGES CONSUMERS**

Paucia Séguin  
Gaston Lemieux, président de la section 525 du Syndicat des métallos

### **INDUSTRIES NORBORD**

Gino Trudel, directeur général  
Alain Anglehart, président de la section 3090 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

### **KRAFT CANADA INC.**

Josée Plouffe, coordonnatrice de la formation

### **KRUGER TROIS RIVIÈRES**

François Gélinas, coordonnateur de la formation et des relations du travail  
Yves Patry, président de la section 136 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

### **NORANDA - AFFINERIE CCR**

Yves Meunier, président de la section 6887 des Métallurgistes unis d'Amérique  
Alain Gilbert, président de la section 6131 du Syndicat des métallos

### **NORANDA - DIVISION MATAGAMI**

Lynne Henri, conseillère en prévention et en formation

### **NORANDA INC.**

Michel Charotte, conseiller en formation

### **PRODUITS FORESTIERS DONAHUE**

Daniel Rodrigue, chef du personnel  
Alain Laprise, secrétaire correspondant de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

## NOUVELLE-ÉCOSSE

### **AVON FOODS INC.**

Allie Craswell, directeur d'usine

Russell Bent, mécanicien d'entretien, délégué syndical en chef

### **MUNICIPALITÉ DE TRURO, SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS**

Michael McGill, ingénieur municipal

Danny Cavanagh, vice-président de la section 734 du Syndicat canadien de la Fonction publique

## NOUVEAU-BRUNSWICK

### **BRUNSWICK MINING & SMELTING CORPORATION**

Roger Clinch, directeur des communications

### **CONSUMERS GLASS**

Yvon Lapierre, directeur des ressources humaines

Robert Richard, président de section, Syndicat international des ouvriers de l'aluminium, de la brique et du verre

### **T.S. SIMMS**

Peter LeBlanc, directeur des ressources humaines

Gerri Martin, président de section, SNEGSP (travailleurs des parcs de pêche)

## ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD

### **CAVENDISH FARMS**

Faye Vokey, chef des ressources humaines

Betty Gillis, ouvrière à la chaîne de transformation et participante au programme

### **SEAMAN'S BEVERAGES**

Doug Ellis, directeur des achats et tuteur du programme

Jeff Axeworthy, participant au programme

## TERRE-NEUVE

### **ATLANTIC CONSTRUCTION TRAINING CENTRE**

Chesley Windsor, administratrice

### **FISHERY PRODUCTS INTERNATIONAL**

Dolores Whiffen, coordonnatrice de programme



# Annexe B

## ABC CANADA Enquête dans les établissements dotés de programmes de formation aux compétences de base

No \_\_\_\_\_ Nom de l'entreprise \_\_\_\_\_ Province. \_\_\_\_\_

Localité \_\_\_\_\_ Nom \_\_\_\_\_ Titre \_\_\_\_\_

### 1. Effets du programme

- a) Quelles sont les motivations qui ont conduit votre établissement à mettre en œuvre un programme de formation aux compétences de base?

---

---

---

- b) Quels résultats attendiez-vous de ce programme?

---

---

---

- c) Avez-vous observé les résultats escomptés?

---

---

---

- d) Avez-vous observé d'autres changements ou différences que vous pensez pouvoir attribuer au programme?

---

---

---

- e) Je vais vous lire une liste et vous demander, pour chaque élément, de répondre, soit oui, soit non, soit que vous ne savez pas ou que cela ne s'applique pas. À votre avis, le programme de formation aux compétences de base de votre établissement a-t-il eu une influence positive sur (citer le premier élément de la liste)? Sur ... (citer le deuxième élément)?

La confiance en soi des employés	Le moral des employés	Les aptitudes à la communication des employés	Le travail en équipe
Leur aptitude à résoudre des problèmes	Leur capacité de travailler de façon autonome	La stabilité de la main-d'œuvre	La qualité du travail
Les relations du travail	Leur loyauté vis-à-vis de l'entreprise	L'ardeur au travail des employés	Les possibilités d'avancement

L'emploi de la technologie      Leur productivité      L'hygiène et la sécurité      La satisfaction de la clientèle  
La réduction des taux d'erreur      L'absentéisme/les retards

Observations en rapport avec la liste:

---

---

- f) Est-ce que, dans votre établissement, on évalue l'effet du programme d'une manière systématique et selon des critères quantitatifs? (Le fait-on pour d'autres types de formation? Dans la négative, pourquoi pas?)

---

## 2. Idées et opinions

- a) À votre avis, les programmes de formation aux compétences de base constituent-ils un bon investissement? Pourquoi?

---

---

---

- b) Il est notoire que plus d'un tiers des Canadiens ont de la difficulté à déchiffrer les documents écrits dans le cadre de leur travail, Or, très peu d'établissements dispensent des programmes de formation aux compétences de base. (Ainsi, il n'y a que 2% des heures de formation en entreprise au Canada qui sont consacrées à l'apprentissage des compétences de base.) À votre avis, pourquoi y a-t-il si peu d'entreprises qui offrent de tels programmes?

---

---

---

- c) Puisqu'il existe un tel programme de formation aux compétences de base dans votre établissement, quels conseils donneriez-vous aux entreprises qui en sont dépourvues?

---

---

---

- d) Si vous remontez à l'époque où votre programme n'existait pas encore, vous rappelez-vous ce qu'il y a eu comme obstacles à sa mise en œuvre?

---

---

---

## 3. Profil du programme

- a) Depuis combien de temps existe votre programme de formation aux compétences de base?

---

- b) Qui est chargé de le dispenser?

Collège                      Conseil                      Entreprise    Organisme  
communautaire   scolaire local   privée           communautaire  
Organisme                    Enseignant            Tutorat par des pairs  
syndical                      indépendant

c) Combien d'heures de cours le programme comporte-t-il en tout?

d) Comment les employés sont-ils inscrits aux cours?  
Inscription facultative    Mesures incitatives (remboursement des manuels, du matériel, des frais d'inscription)    Inscription obligatoire

e) Quand les cours ont-ils lieu?  
Pendant les heures de travail    En dehors des heures de travail    Les deux

f) Le programme de formation aux compétences de base s'inscrit-il dans le cadre d'autres mesures (par exemple certification ISO, introduction d'une nouvelle technologie)?  
Oui (veuillez préciser) \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

g) Comment la décision de mettre le programme en œuvre a-t-elle été prise? (c'est-à-dire, qui y a participé, etc.?)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

h) Qui coordonne le programme dans l'entreprise?  
  
Comité mixte patronal-syndical                      Service de formation  
Formateur nommé par l'établissement (veuillez préciser en quelle qualité)

#### 4. Profil de l'entreprise

a) Quelles sont les activités de votre entreprise/établissement?  
\_\_\_\_\_

b) Quels sont les effectifs de votre établissement? (S'il s'agit d'une succursale d'une entreprise ou d'un organisme de plus grande envergure, ne noter que le nombre d'employés travaillant dans la succursale.)  
\_\_\_\_\_

c) Y a-t-il des employés protégés par une convention collective? Si oui, par quels syndicats?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Y a-t-il autre chose que vous souhaiteriez ajouter?  
\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

Me permettez-vous de citer votre nom?

---