

Apprentissage en milieu de travail

Comprendre le Rendement du capital investi dans la formation, et autres résultats opérationnels. Août 2007



Tout est question de talent !

par Allan Bailey B.A.Sc, CEO, Learning Designs Online

Le niveau de vie canadien, envié par le reste du monde est en jeu si nous n'apprenons pas à exploiter notre plus importante ressource, celle que nous négligeons — les capacités humaines, la créativité et l'innovation de notre main-d'œuvre.

Depuis plus d'une décennie, le Canada a vécu une croissance anémique compte tenu du fait que sa productivité est de 30 % inférieure à celle de son partenaire commercial le plus important, les États-Unis, et que le Canada se place au 20^e rang des 29 pays appartenant à l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique). De plus en plus, les économistes et les spécialistes des politiques s'inquiètent que cette faible performance n'entraîne inévitablement de sombres conséquences, notamment une augmentation des impôts, et des déficits galopants.

Ce scénario peut s'éviter. Les récentes études ont identifié des liens positifs et crédibles entre le niveau des investissements dans le développement des compétences, le rendement des entreprises et l'augmentation du taux de productivité national. Il semble que la cause profonde — et la solution — de nos problèmes découle d'un angle mort chronique. Contrairement à nos partenaires commerciaux, nous les Canadiens semblons complètement ignorer l'un de nos grands avantages — celui qui veut que l'investissement dans les aptitudes et les capacités humaines ne soit pas seulement avantageux, mais également vital à notre réussite. Cette myopie fiscale constitue maintenant un handicap national alors que nous nous débattons pour surmonter la concurrence dans le contexte de l'économie du savoir. Selon Statistique Canada, « Plus de la moitié (55 pour cent) des écarts dans la croissance économique entre pays de l'OCDE peut s'expliquer par les écarts dans les niveaux moyens de compétences entre les pays ».

Un récent rapport du Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail (CSAMT) du Conseil canadien sur l'apprentissage donne à penser que l'industrie canadienne ne s'est pas prémunie pour réussir dans l'économie du savoir, étant entendu que moins de trois travailleurs sur dix reçoivent une formation en milieu de travail. Le rapport, 'Un investissement rentable, mettre l'investissement en formation en rapport avec les

résultats d'entreprises et l'économie', établit un lien entre la mauvaise performance du Canada et son sous-investissement chronique dans les capacités humaines des travailleurs et travailleuses canadiens. À travers la presque totalité de l'Europe et des États-Unis, les employés obtiennent environ 40 % de plus de formation que leurs homologues canadiens.

L'étude Un Investissement rentable explore à la fois les deux mythes clés qui ont déprimé les niveaux d'investissements en formation. Le premier, au plan de l'économie : on a assumé que seuls les investissements en capitaux, technologie ou infrastructure constituent la meilleure stratégie de relance de la productivité. Le deuxième, au niveau de l'entreprise, les propriétaires ont toujours pensé que la formation était une dépense car, selon eux et à tort, on ne pouvait pas relier les investissements en formation aux résultats finaux de l'entreprise.

Il appert cependant que cette sagesse s'est en grande partie fourvoyée : elle va à l'encontre de la réussite des entreprises et nuit à l'économie. Selon Statistique Canada « l'investissement dans le capital humain, c'est à dire dans l'éducation scolaire et la formation professionnelle, est trois fois plus important pour la croissance économique à long terme que l'investissement dans le capital physique, comme les machines et le matériel ». Le rapport du Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail cite de nombreuses études menées par le gouvernement australien sur le rendement du capital investi en formation qui concluent que « l'engagement pris envers la formation de ses employés soit, et de loin, le plus puissant des pronostiqueurs des améliorations de la productivité et de la rentabilité d'une entreprise ».

Historiquement, l'investissement en formation n'a jamais été plus critique ou stratégique qu'il ne l'est maintenant. Le public canadien et la conscience sociale des entreprises sont emportés dans un trou noir cosmique les menant vers une planète économique peu familière fondée sur le savoir et dont la population active est en grande majorité intelligente, peu coûteuse et très motivée en plus d'être très fortement compétitrice. Nous devons nous adapter, le temps va bientôt nous manquer.

Examinons la situation de plus près. Plus de 70 pour cent des Canadiens et Canadiennes en âge

de travailler ne reçoivent pas la moindre formation. Quatre travailleurs canadiens sur dix (5,7 millions de Canadiens et Canadiennes) ne possèdent même pas les compétences de base pour devenir des acteurs sérieux dans l'économie du savoir ! Pire encore, les employeurs ne donnent qu'une faible priorité à la formation des compétences fondamentales et leurs investissements à ce chapitre ne constituent que 2,2 pour cent de l'ensemble des investissements en formation au Canada. Enfin, plus de 98 pour cent de l'économie du Canada est constituée de petites et moyennes entreprises — exactement le type d'entreprises qui peuvent le moins se payer la formation et l'acquisition des compétences.

Se trouvant dans une situation analogue d'adaptation à l'économie du savoir, le Royaume-Uni a récemment publié les résultats d'une grande étude dans lesquels il reconnaissait l'importance stratégique des compétences sur le niveau de vie de la nation à l'avenir : « Sans compétences additionnelles, nous nous condamnons à perdre petit à petit de notre compétitivité, et de ce fait, à ralentir notre croissance économique et finalement à un triste avenir ». Prosperity for all in the Global Economy— World-Class Skills (la prospérité pour tous dans l'économie mondiale — des compétences de calibre mondial). L'étude, qui a duré deux ans, peut être annonciatrice d'une transformation sismique dans l'une des traditions d'éducation et de formation les plus établies et respectées au monde (p.ex., doubler les dépenses en enseignement supérieur; doubler le nombre de stages d'apprentissage, fixer un objectif de 95 pour cent d'alphabétisation des adultes d'ici 2020).

Si nous, Canadiens et Canadiennes, espérons préserver notre prospérité, il devient encore plus urgent de « rentabiliser l'investissement » à travers la mosaïque canadienne et d'aider nos petites entreprises à consolider leurs futurs acteurs pour les préparer à l'économie du savoir. En ce qui concerne les millions de travailleurs marginalisés du fait d'une éducation insuffisante ou par manque de compétences fondamentales, « il est absolument nécessaire de favoriser des investissements plus importants dans les capacités humaines de tous les travailleurs et travailleuses du Canada »
abailey@learning-designs.com



La formation des employés livre la marchandise

par Lisa Tabachnick Hotta

L'homme face à la machine. C'est là le dilemme permanent de l'histoire moderne. Maintenant, une nouvelle étude du Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail (CSAMT) appuie la conclusion qui veut que malgré la volonté affirmée de nombreux entrepreneurs d'investir dans les nouvelles technologies, il est impératif pour tous les entrepreneurs canadiens de prendre au sérieux l'investissement dans le capital humain.

Le rapport intitulé Un investissement rentable, mettre l'investissement en formation en rapport avec les résultats d'entreprises et l'économie par Allan Bailey, PDG de Learning.

Designs Online, se fonde sur la recherche entreprise au Canada, aux États-Unis, en Irlande et en Australie. Ce rapport souligne la chute récente de productivité qui peut être reliée au manque de formation des employés. « À mesure de l'élaboration de ce rapport, nous avons constaté que de nombreux employeurs canadiens considéraient que la formation constituait une dépense plutôt qu'un investissement » dit M. Paul Cappon, président et chef de l'exécutif du Conseil canadien sur l'apprentissage (CCA). « Cette perception doit changer si nous voulons remédier à ces récentes chutes de productivité ». Selon les conclusions de ce rapport, le taux de croissance de productivité n'a été que de 25 pour cent de celle de notre plus important partenaire commercial – les États-Unis. La situation n'est quand même pas désespérée. Un géant du secteur manufacturier canadien offre plus d'un exemple de ce que peut rapporter l'investissement dans la formation des employés, c'est-à-dire un rendement positif. Dave Santi est le directeur de l'apprentissage et du développement chez Dofasco (devenue maintenant Arcelor-Mittal-Dofasco) et travaille depuis 28 ans dans cette entreprise. Actuellement, Dofasco est en voie de

conclure un investissement « total de 100 million de dollars [en formation des employés] ». À titre d'exemple de l'engagement de Dofasco envers la formation, M. Santi illustre une récente mise à niveau de l'usine : « Au cours des cinq dernières années, nous avons investi près d'un milliard de dollars dans notre secteur de fabrication et cet investissement comprend la matériel de production. Les gens devaient gérer l'usine avec compétence et nous y avons très bien réussi – sans anicroches. [Nos] bonnes méthodes se sont avérées payantes ».

M. Santi fait également remarquer que du point de vue formation, Dofasco est « l'étalon » de l'industrie. Mais, alors que les employés et gestionnaires de l'entreprise sont désireux de partager le succès de Dofasco en matière de formation et développement, M. Santi s'inquiète du manque de participation du gouvernement canadien. « Pour les entreprises canadiennes, le rôle du gouvernement n'est pas clair. Nous ne pouvons pas tout assumer seuls, il nous faut la participation du gouvernement... la pénurie de main-d'œuvre dans les métiers spécialisés est préoccupante ».

Au moins, le gouvernement est partiellement à l'écoute. Selon l'étude du CSAMT, en 2005, Alan Nymark, à l'époque sous-ministre des Ressources humaines et Développement des compétences Canada disait, et nous citons, « l'un des chaînons les plus faibles du Canada [en termes de productivité de la main-d'œuvre] est celui de la mise à niveau des compétences de notre main-d'œuvre adulte ».

Comme le fait observer M. Santi, la formation par l'apprentissage constitue un facteur important de renforcement d'une industrie qui souffre de pénuries de spécialistes. Selon une « étude canadienne qui fera date » du Forum Canadien sur l'apprentissage de 2006, les employeurs consentent aux dépenses 1,38 \$ pour chaque

dollar dépensé en formation d'un apprenti ». Dave Santi illustre la manière dont fonctionne le programme de Dofasco : « Les apprenants travaillent [dans l'entreprise] pendant six ou neuf mois dans le cadre d'une coopération; s'ils s'avèrent bien adaptés à l'entreprise et à l'école, l'entreprise leur fait une offre. Dans la majorité des cas, ils se débrouillent très bien ». Dofasco accueille en moyenne quelque 30 ou 40 stagiaires par année.

Outre l'effet sur le résultat final, la satisfaction professionnelle est également l'un des avantages qui découlent de la formation du personnel. M. Cappon, du CCA, fait également remarquer que « les entreprises qui investissent dans la formation augmentent non seulement leurs bénéfices et leur productivité mais également le taux de satisfaction de leur clientèle, ainsi que celui de leurs employés ». Dave Santi observe également que l'engagement envers la formation du personnel « commence au sommet et que le PDG se préoccupe moins du coût des choses que de l'efficacité des gens ». Et d'ajouter, « si l'on analyse l'investissement des entreprises les plus performantes, on constatera qu'elles ont constamment investi dans leur main-d'œuvre ». Bien que M. Santi se hâte d'ajouter que cela « ne signifie pas grand-chose si, au final, le rendement n'est pas amélioré ».

Compte tenu de la montée du dollar et de la récente chute de certaines exportations, pourrait-on faire d'un changement d'orientation de la formation des employés le catalyseur nécessaire à la montée de la productivité de l'économie canadienne ? Consultez régulièrement le magazine 20/20 qui continuera de mettre l'accent sur la formation des employés et ses nombreux avantages.

Les investissements dans l'apprentissage constituent un avantage net pour les employeurs

Les conclusions démontrent clairement qu'il est rentable de former et de retenir un apprenti.

Qu'est-ce que le rendement du capital investi (RCI) dans la formation et l'apprentissage, et comment les employeurs en bénéficient-ils ? Ce ne sont là que deux des questions que se pose le Forum canadien sur l'apprentissage (FCA-CAF) et auxquelles il a cherché à répondre dans son étude avant-gardiste parue en 2006 intitulée « L'apprentissage – Une main-d'œuvre qualifiée crée une entreprise prospère – Le rendement des investissements en apprentissage pour les employeurs - une étude de 15 métiers ».

fig.1

Cinq raisons justifiant l'investissement dans l'apprentissage

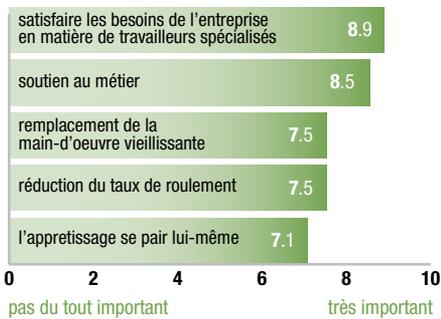


fig.2

Les avantages associés à l'emploi de compagnons-maison



fig.3

Productivité apparente d'un compagnon-maison par rapport à un compagnon de l'extérieur

% d'employeurs	Plus productifs	Moins productifs	Pas de différence	% de différence en productivité ¹
<20 employés (n=212)	65,6	2,4	32,1	(n=124) 26,4
20 à 499 employés (n=159)	66,0	2,5	32,4	(n=99) 27,6
500+ employés (n=29)	58,6	0,0	41,4	(n=17) 20,3
Atlantique (n=26)	53,8	0,0	46,2	(n=11) 31,4
Québec (n=20)	70,0	0,0	30,0	(n=13) 38,1
Ontario (n=103)	68,9	2,9	28,2	(n=66) 26,6
Prairies et Nord (n=174)	64,4	2,3	33,3	(n=104) 23,8
CB (n=77)	64,9	2,6	32,5	(n=46) 27,7
Total (n=400)	65,3	2,3	32,5	(n=240) 26,5

¹Ces données sont tirées des évaluations des employeurs. Source : Sondage sur l'apprentissage (Q40 et Q41)

« Le rapport a certainement beaucoup fait parler de lui dans les entreprises », a déclaré M. Paul McLellan, président, Alliance Energy Ltd. et membre représentant des entreprises au Conseil d'administration du FCA-CAF. « Cette étude approfondie a ouvert le dialogue sur la formation d'apprenti. Historiquement, certains percevaient cette formation comme une dépense. De nos jours, un employeur peut considérer la formation d'apprenti comme un investissement, comme une autre décision d'affaires. L'étude propose des critères que les employeurs peuvent utiliser pour évaluer leur succès commercial ».

Dan Mott, président de Mott Electric et président du Conseil d'administration du FCA-CAF, en convient : « Le contenu de la formation modifiera certainement la perception de la formation qu'ont certains employeurs. Il est toujours de bonne pratique pour une entreprise de revoir ses coûts horaires de main-d'œuvre et de formation (ou de son absence) et la valeur du rendement associé à cet investissement. Le temps qu'un employeur investit dans la formation, depuis les notions de base de la sécurité au travail jusqu'au mentorat en matière d'aptitudes professionnelles, a une valeur progressive pour l'entreprise, plus particulièrement lorsque la personne acquière plus d'assurance et d'expérience dans ce qu'elle fait ».

Aperçu – Conclusions quantitatives

Selon l'analyse :

- Pour chaque dollar investi dans la formation d'un apprenti, les employeurs récupèrent un rendement de 1,38 \$ (soit un bénéfice de 0,38 \$ par dollar). Si l'on y ajoute les crédits d'impôt alloués, le rendement net pour les employeurs augmente à 0,44 \$ par dollar;

- Le bénéfice net produit par la formation de l'apprenti augmente chaque année tout au long de la durée de l'apprentissage. Seuls les employeurs de trois des 15 métiers examinés encourrent des frais lors de la 1^{ère} année de formation de l'apprenti;
- Les rentrées générées par un apprenti augmentent durant toute la période d'apprentissage;
- Les coûts reliés au temps consacré par le compagnon à la formation des apprentis diminuent à chaque année de la période d'apprentissage; et,
- Le gaspillage, les décaissements et l'administration ne constituent qu'une part relativement faible des coûts totaux de la formation de l'apprenti.

Environ 430 employeurs de toutes les régions du Canada ont été sondés entre septembre 2005 et février 2006. Ils ont fourni des renseignements sur les salaires, les taux de rémunération, les coûts de formation et les mesures qualitatives des avantages de la formation d'apprentis. Les employeurs et les économistes à travers le Canada partagent des avis très favorables sur l'étude. D'après eux :

- La méthodologie est adéquate;
- La portée de l'étude est plus étendue que toute étude précédente au Canada;
- Les employeurs conviennent qu'en moyenne, au cours de la période de formation, les apprentis génèrent un revenu net pour leur entreprise.

Aperçu – Avantages

L'étude comprend également une série de questions visant à quantifier les avantages qualitatifs de la formation d'apprentis, notamment :

- Motifs de l'investissement dans la formation d'apprentis;
- Avantages que présente la formation d'apprentis pour les compagnons; et,
- Les avantages que procure l'emploi d'un compagnon-maison.

La Figure un énumère les cinq raisons les plus importantes qui incitent les employeurs à investir dans l'apprentissage. Les employeurs citent sans hésitation en premier lieu la nécessité de satisfaire les besoins de l'entreprise en termes de main-d'œuvre spécialisée comme motif d'embauche d'un apprenti (8,9 sur une échelle de 10). Viennent ensuite le soutien au métier et la nécessité de remplacer une main-d'œuvre vieillissante, la réduction du taux de roulement du personnel et, enfin, la perception qu'ont les employeurs qui veut que l'apprentissage s'amortisse de lui-même.

La Figure deux indique les principaux motifs

d'embauche d'un compagnon-maison. La majorité des employeurs (67,6 pour cent) déclarent que leurs compagnons-maison trouvent eux-mêmes des avantages à former des apprentis. De plus, les employeurs pensent qu'un « compagnon-maison » (un compagnon formé comme apprenti), dans l'ensemble, s'adapte mieux à l'organisation (8,5 points sur une échelle de 10). Ils précisent, entre autres, que le recrutement au sein de l'entreprise évite les pénuries de spécialistes et mène à une plus grande productivité de l'ensemble de l'entreprise.

La Figure trois indique qu'environ les deux-tiers (soit 65,3 pour cent) de tous les employeurs sondés jugent qu'un compagnon qu'ils ont formé à titre d'apprenti est plus productif qu'un compagnon formé à l'extérieur.

Une solide analyse de rentabilité en faveur de l'investissement par les employeurs dans la formation d'apprenti.

Les avantages de la formation d'apprenti qu'a soulignés l'étude (tel que le faible roulement du personnel et la capacité de remplacement de la main-d'œuvre vieillissante) offrent aux cadres supérieurs des entreprises des arguments pour influencer sur la prise de décision stratégique. Par exemple, les gestionnaires ou employés des ressources humaines du secteur public utilisent cette étude pour établir un lien entre les besoins de l'organisme en ressources humaines et ses stratégies de développement opérationnel. Le FCA-CAF se fonde sur cette approche en organisant une série de forums des employeurs sur les résultats de l'étude. Les employeurs et les champions de l'apprentissage de toutes les régions du pays se réuniront pour discuter des possibilités et défis que les employeurs doivent relever au chapitre de la main-d'œuvre qualifiée. Grâce à ces forums interactifs le FCA-CAF espère souligner la rentabilité de l'investissement dans l'apprentissage et faire la preuve que l'apprentissage améliore les bénéfices nets. Le premier Forum des employeurs se tiendra le 12 septembre 2007, à Vancouver, C.-B.

Pour de plus amples renseignements sur les forums, veuillez communiquer avec info@FCA-CAF.org. Pour obtenir l'étude du FCA-CAF, veuillez vous rendre à : <http://www.caf-fca.org/french/roti/index.asp>



Comment quantifier le RCI de la formation

par Allan Bailey B.A.Sc, CEO, Learning Designs Online

Se souciant toujours de valeur et d'imputabilité, les cadres d'aujourd'hui ont des attentes de plus en plus grandes à l'égard de la formation et des ressources humaines, qu'elles justifient leurs budgets et qu'elles fassent la preuve de leur contribution au résultat final de l'entreprise. En réponse, la communauté de la formation a recours à un cadre d'évaluation – le rendement du capital investi (RCI) – qui a radicalement transformé le prévisionnisme d'affaires et la comptabilité depuis son invention par F. Donaldson Brown de DuPont en 1912.

Les résultats de la formation ont toujours été perçus comme "incertains" ou intangibles, mais grâce aux travaux de génies de l'évaluation comme Donald Kirkpatrick et Jack Phillips, La méthodologie éprouvée et vraie du RCI permet maintenant aux décideurs d'identifier les succès (et les échecs) des programmes de formation, et des résultats prévus avant d'investir.

Quantifier le RCI

En affaires, le RCI est généralement utilisé aux fins de l'analyse des décisions d'investissements prévues pour l'achat de biens d'équipement et de technologie. M. Phillips a appliqué le modèle de DuPont au secteur de la formation. Dans son expression la plus simple, le RCI dans la formation est constitué du ratio des bénéfices nets de l'investissement (p. ex., programme de formation) comparé à son coût total. La formule de calcul du RCI est la suivante :

$$\text{RCI} = \frac{\text{Ensemble des avantages du programme} - \text{Coûts totaux du programme}}{\text{Coûts du programme}} \times 100\%$$

Pour effectuer une analyse du RCI dans la formation, le modèle de Phillips indique les étapes clés qui vont de l'évaluation des besoins à ses objectifs, en passant par son élaboration, sa stratégie d'évaluation, la conception de l'outil d'évaluation, la collecte des données, l'analyse, le calcul du rendement du capital, l'élaboration des rapports, etc. Il quantifie les résultats de la formation à cinq niveaux successifs :

Niveau 1, « Réaction, satisfaction, et plan d'action » mesure le degré de satisfaction des participants au programme ainsi que la façon dont ils prévoient appliquer ce qu'ils ont appris. La majorité des entreprises se livrent à des évaluations de niveau 1, souvent à l'aide d'un questionnaire générique en fin de programme. Bien que ce niveau d'évaluation ait son utilité, une réaction favorable ne se traduit pas nécessairement par l'acquisition de nouvelles aptitudes ou connaissances.

Niveau 2, « Apprentissage » évalue ce que les participants au programme ont appris et le degré d'assimilation au moyen d'exams, de mises à l'épreuve des aptitudes, de simulations et d'autres moyens d'évaluation. Toutefois, une mesure positive à ce niveau ne garantit en aucune façon que ce qui a été appris soit appliqué au travail.

Niveau 3, « Application et mise en œuvre » recommande plusieurs types de méthodes de suivi pour déterminer si les participants ont appliqué ce qu'ils ont appris une fois revenus au travail. La fréquence d'utilisation et l'utilisation même des nouvelles aptitudes et connaissances sont d'importants déterminants du succès au 3e niveau. Bien qu'il soit important d'évaluer le succès de l'application d'un programme, cela ne permet en aucun cas d'assurer que la formation aura un effet bénéfique sur l'entreprise.

Niveau 4, « Retombées sur l'entreprise » se préoccupe des résultats opérationnels réels réalisés par les apprentis alors qu'ils appliquent leur nouveau savoir à leur travail. Les éléments de mesure du niveau 4 comprennent la production, la qualité, le coût et le temps. Bien que le programme puisse produire des effets quantifiables et substantiels, il existera encore des réticences quant aux coûts du programme.

Niveau 5, « Rendement du capital investi (RCI) », le dernier niveau d'évaluation établit une comparaison entre les avantages financiers et les coûts du programme. Bien que l'on puisse exprimer le RCI de plusieurs manières, il est généralement indiqué sous forme de pourcentage ou de rapport coût/avantage.

Quelques résultats tirés de l'évaluation de l'impact de Projets pilotes Skillnets, Irlande.

Étude de cas	Type de formation	Mesures opérationnelles	RCI estimé
Bord Na Móna	Formation technique	Réduction des coûts grâce au temps épargné	37%
Braun Oral B Ireland, Ltd	Compétences non techniques	Réduction des déchets	695%
Choice Hotels Ireland	Ventes centre d'appels	Ventes accrues	828%
Complete Laboratory Systems (CLS)	Formation à la sécurité des aliments	Ventes accrues	(- 81%)
Diageo - St James's Gate Brewery Dublin	Formation technique	Productivité accrue	121%
Glanbia Meats Plc	Compétences de base	Réduction des coûts	61%
Hilton Hotel Dublin	Santé et sécurité	Réduction des accidents	212%
Lionbridge Technologies (Veritest)	Compétences en gestion et supervision	Réduction des coûts	32%
Masterchefs	Compétences non techniques	Amélioration de la qualité (Réduction des coûts)	(- 97%)

Extrait d'une évaluation pilote du RCI pour 2004-2006 ayant utilisé la méthodologie Phillips/Kirkpatrick et menée par Skillnets, l'Association irlandaise gouvernement-entreprises-syndicats sectoriels. Reproduit à partir de A. Bailey, *Un investissement rentable, mettre l'investissement en formation en rapport avec les résultats d'entreprises et l'économie*. Conseil canadien sur l'apprentissage, 2007.

La chaîne de retombées

De manière idéale, lorsqu'on met en oeuvre un programme de formation, il s'en suit une chaîne de retombées à plusieurs niveaux, commençant par le niveau 1 pour finir au niveau 5, c'est-à-dire le RCI. Lorsqu'il faut quantifier les résultats opérationnels et le RCI (niveaux 4 et 5), il est également important d'évaluer les autres niveaux. La chaîne de retombées devrait se poursuivre à travers tous les niveaux alors que les aptitudes et connaissances acquises (niveau 2) sont appliquées à l'emploi (niveau 3) pour produire une chaîne de retombées opérationnelles (niveau 4).

Si l'on ne prélève pas de mesures à tous les niveaux, il devient difficile de conclure que les résultats positifs découlent vraiment du programme. Si le RCI résultant de l'investissement dans la formation est négatif, le modèle devrait permettre à l'évaluateur d'identifier le(s) chaînon(s) rompu(s). Du point de vue de l'organisation, la valeur de l'information recueillie augmente au fur et à mesure de la progression à travers la chaîne de retombées, à partir du niveau 1 (Réaction, Satisfaction, et Plan d'action) jusqu'au niveau le plus utile, le niveau 5 (le RCI).

Les « techniques d'isolation » et le « décompte des biens intangibles » confèrent plus de vraisemblance au modèle de Phillips.

Techniques d'isolation : Précédemment, l'un des obstacles majeurs à l'évaluation des retombées opérationnelles de la formation était celui de la perception qu'il était strictement impossible de distinguer l'impact de la formation de la nuée d'autres facteurs opérationnels qui peuvent par ailleurs influencer sur le résultat final. Dans le modèle d'évaluation de Phillips, la vraisemblabilité est tributaire de la manière dont la méthodologie tient compte des autres facteurs qui entrent en jeu. Le modèle distingue les retombées de la formation des autres facteurs pouvant entraîner une amélioration, notamment l'évolution du contexte concurrentiel, les taux d'intérêt, les programmes de commercialisation, les bonis du personnel, et les variations saisonnières. Les autres techniques clés d'isolation comprennent notamment les groupes de contrôle, l'analyse des lignes de tendances et les estimations des participants.

Décompte des biens intangibles :

Certains résultats sont difficilement quantifiables ou convertibles en valeur monétaire. Il peut s'avérer très difficile de chiffrer le « taux de satisfaction de la clientèle », le milieu de travail « moins stressant » et le « taux de satisfaction de l'employé », et les résultats manqueraient alors de crédibilité. Le fait d'essayer par tous les moyens de conférer une valeur opérationnelle peut remettre en question la fiabilité et la valeur de l'ensemble de l'exercice d'évaluation. La méthodologie de Phillips recommande aux évaluateurs de ne pas convertir ces mesures opérationnelles « incertaines » mais d'essayer plutôt d'en faire état comme étant des avantages intangibles et ce, parallèlement aux résultats « concrets », comme l'augmentation des ventes, la réduction du taux de défectuosités, les économies de temps, etc.

Aujourd'hui, le modèle d'évaluation Kirkpatrick/Phillips est largement répandu en partie à cause de sa vraisemblabilité et de sa réputation auprès des cadres parce qu'il reflète fidèlement les pratiques les plus répandues d'évaluation. La méthodologie a été adoptée par les plus grandes entreprises et organisations, notamment Caterpillar, Nortel Networks, la CIA, Énergie atomique du Canada, la Banque Scotia et l'Agence du revenu du Canada.

L'adoption du cadre d'évaluation de DuPont indique la mort de la notion voulant que la formation soit une dépense discrétionnaire — la rançon des affaires. Dans une économie du savoir, les chefs de file du secteur des affaires reconnaissent que la formation est devenue maintenant une fonction stratégique. Selon le rédacteur en chef de la revue « Training », la mesure et l'évaluation de la formation devient une condition sine qua non du succès. « En tentant de mesurer — par tous les moyens — la valeur, nous ne pouvons qu'améliorer son existence ».

abailey@learning-designs.com

Une nouvelle frontière pour la littératie en milieu de travail

par Lisa Tabachnick Hotta

De nombreux travailleurs canadiens ne maîtrisent pas la lecture, l'écriture et le calcul sans lesquels on peut de moins en moins évoluer au sein du marché canadien du travail. Peu d'employeurs investissent activement dans le développement de la littératie qui est la base de tous les aptitudes nécessaires à l'avancement dans l'économie concurrentielle du savoir.

Comprendre le problème

La réalité est en fait époustouflante, 42 pour cent des Canadiens en âge de travailler ont un niveau plutôt faible de littératie, selon « l'Enquête internationale sur l'alphabetisation et les compétences des adultes ». En outre, ces chiffres sur l'alphabetisation au Canada ne se sont pas vraiment améliorés au cours des 10 dernières années. En revanche, ce sont les exigences en matière d'aptitudes qui se sont accrues pour de nombreux emplois dans le contexte évolutif de l'économie du savoir. Ainsi, plus des deux cinquièmes des Canadiens en âge de travailler ne maîtrisent pas bien l'usage de la langue, c'est-à-dire au « niveau de compétence nécessaire pour s'ajuster aux exigences plus fortes de l'économie émergente du savoir et de l'information ».

Malgré un intérêt croissant pour la question, les possibilités dont disposent les travailleurs Canadiens pour mettre à niveau leurs capacités de lecture et d'écriture sont rares et claires. « L'approche actuelle du Canada en matière d'alphabetisation des adultes limite notre capacité à instaurer une culture de l'apprentissage et à exploiter le plein potentiel de notre marché du travail, particulièrement là où les travailleurs actuels sont concernés », dit le Conseil canadien sur l'apprentissage (CCA) dans son dernier rapport sur « l'Apprentissage au Canada : Libérer le potentiel des Canadiens ».

Solutions pour un bon résultat final

Ainsi, quel en est l'effet sur le résultat final des entreprises canadiennes ? Et que risque-t-on si nous ne traitons pas la littératie comme l'une des aptitudes essentielles de notre main-d'œuvre ?

« Il est clair que l'enjeu porte ici sur notre capacité concurrentielle. Nous n'ignorons pas que la formation a ses avantages. Nous savons que nous disposons

de statistiques qui le prouvent », a déclaré M. Kurtis Kitigawa du Conference Board of Canada. Effectivement, les statistiques ne laissent pas place au doute. Selon l'une des études, « une augmentation de 1 pour cent du taux d'alphabetisation par rapport au niveau international moyen, est associée à une éventuelle augmentation de 2,5 pour cent de productivité de la main-d'œuvre et de 1,5 pour cent du produit intérieur brut (PIB) par personne ».

M. Ian Howcroft, vice-président des MEC, Division de l'Ontario, en convient lorsqu'il déclare : « Nous essayons d'en arriver à avoir une économie évolutive fondée sur le savoir. Les travailleurs doivent mettre à niveau leurs aptitudes si nous voulons avoir une main-d'œuvre toujours productive et préserver la qualité de vie au Canada ».

M. Kurtis Kitigawa explique également les raisons pour lesquelles d'autres entreprises ont investi dans l'alphabetisation. « Il y a des employeurs qui veulent sincèrement voir leurs employés s'épanouir dans l'entreprise que ce soit sur le plan commercial ou tout simplement humain ». Et d'ajouter, « Ils réalisent qu'une telle formation engendre la loyauté et la confiance en soi. Au plan opérationnel, ces employeurs comprennent que la formation d'aptitudes et de comportements est essentielle en milieu de travail ».

Les accidents et décès causés par l'inaptitude des travailleurs à lire les manuels de sécurité et d'utilisation sont de toute évidence une bonne raison de pousser à l'alphabetisation de la main-d'œuvre. Dans l'un des cas de réussite mentionnés dans le rapport "Building Essential Skills in the Workplace" un programme d'alphabetisation et d'acquisition des compétences essentielles a résulté en « une baisse équivalente à 13 fois le temps gaspillé suite à des accidents » outre d'innombrables avantages.

La première étape

La première et plus importante étape est celle de palier les carences en littératie en éliminant toute stigmatisation de l'analphabétisme tout en appuyant les employés qui cherchent à s'améliorer. Sherry Campbell du Frontier College en convient. « Absolument » dit-elle. « Nous savons que c'est là l'obstacle le plus important... si nous voulons que l'employé franchisse le pas...

il faut commencer par s'occuper de la littératie ».

Quelques employeurs canadiens ont entrepris de se pencher sur la question, notamment la compagnie Diversified Metal Engineering Ltd. de Charlottetown, ÎPE, dont les propriétaires, en collaboration avec un organisme local, ont élaboré un programme traitant entre autres des compétences en littératie chez les travailleurs. Le programme a entraîné une décroissance du temps et du gaspillage, une croissance de la production et une baisse du roulement de personnel en même temps qu'un meilleur travail d'équipe.

La société Cameco s'était fixé, pour sa mine du nord de la Saskatchewan, l'objectif de relever le niveau d'alphabetisation de ses employés. Pour commencer, les superviseurs s'inquiétaient du fait que les employés pourraient vouloir profiter de la période de formation payée, mais leurs inquiétudes se sont rapidement estompées alors que certains apprentis ne réclamaient même pas la compensation à laquelle ils avaient droit. Cameco en a retiré des avantages, notamment la baisse des coûts de production, grâce à une sécurité accrue et des économies, une formation spécialisée mieux adaptée à l'entreprise et une confiance en soi généralisée chez les travailleurs ainsi qu'une chute du nombre d'erreurs dans les rapports écrits.

Aller de l'avant

Les faits sont éloquentes. Des preuves convaincantes sur les faibles taux d'alphabetisation et leur conséquence sur l'économie canadienne, parallèlement à des études de cas illustrant les nouvelles approches visant à remédier à la situation, pourraient devenir l'incitatif qui convaincra les employeurs de faire le saut et d'emprunter le chemin du changement.

Pour plus de renseignements sur « l'Enquête internationale sur l'alphabetisation et les compétences des adultes », veuillez consulter <http://www.statcan.ca/cgi-bin/imdb/p2SV.pl?Function=getSurvey&SDDS=4406&lang=en&db=IMDB>

Pour vous documenter sur le sujet consultez « CME's Business Results Through Literacy Guide, le Conseil canadien sur l'apprentissage www.ccl-cca.ca, et le site Web du Conference Board du Canada à : www.conferenceboard.ca/education/best-practices/case-studies.htm

Les Séances INTELLIGENTES de travail et d'apprentissage joueront bientôt près de chez vous !

Montréal, Qc. 4 octobre . London, ON 11 octobre . Calgary, AB 17 octobre
Vancouver, CB 18 octobre . Winnipeg, MB 6 novembre . Halifax, NÉ 21 novembre.

Veuillez consulter www.manufacturingourfuture.ca ou www.ccl-cca.ca/worklearning pour de plus amples renseignements. Si vous voulez poser des questions, veuillez communiquer avec votre bureau régional des MEC, ou envoyer un courriel à info@wlkc_csamt.ca. Consultez les prochaines éditions du 20/20 Magazine pour avoir les dernières nouvelles sur les Séances INTELLIGENTES sur le travail et l'apprentissage.