

Études de cas sur l'apprentissage des adultes

Étude de cas de Palliser Furniture Ltd

Personne-ressource

Valerie Unwin, coordonnatrice
de la formation linguistique

Palliser Furniture
Winnipeg (Manitoba)

Tél. : (204) 988-5600

Courriel : vunwin@palliser.ca

Centre du savoir

SUR L'APPRENTISSAGE CHEZ LES ADULTES

juillet 2009

Survol

Palliser Furniture Ltd. est considérée comme le plus grand fabricant d'ameublement maison monté au Canada. L'entreprise a un effectif de plusieurs milliers de personnes qui proviennent de plus de 70 pays et parlent 40 différentes langues.

Un des éléments clés du succès de cette entreprise est son engagement à assurer une base solide en littératie et en compétences essentielles à tous ses employés. Grâce à l'aide obtenue du ministère provincial du Manitoba responsable de la formation en milieu de travail, Palliser a commencé à offrir des cours de récupération en langues et en littératie en 1994 après avoir effectué une évaluation exhaustive des besoins. La société continue de participer à un partenariat avec le gouvernement provincial (Direction de la formation linguistique pour les adultes de Travail et Immigration Manitoba) et a élargi les cours qu'elle offre pour inclure de nombreux cours de littératie ainsi que d'autres programmes qui répondent à des besoins précis, par exemple :

- Anglais langue seconde (ALS);
- Santé et sécurité;
- Connaissances informatiques;
- Planification de la retraite;
- Diversité culturelle;
- Formation en leadership.

De plus, l'entreprise appuie un vaste mélange d'ateliers et de cours de formation professionnelle et personnelle pour les gestionnaires et les employés.

Palliser est une entreprise qui s'intéresse autant à sa main-d'œuvre et à la communauté environnante qu'à ses produits et ses clients. L'effectif de Palliser est diversifié sur le plan linguistique et ethnique, ce qui démontre son engagement à communiquer avec la communauté. L'entreprise s'emploie à établir l'intégrité dans toutes les relations, à promouvoir la dignité et la valeur des employés et à rechercher l'excellence. Ces

valeurs sont appuyées par une forte tradition de formation en milieu de travail qui repose sur un engagement à aider les employés à développer leur plein potentiel.

Objectif et type de programme

Les programmes de Palliser ont plusieurs objectifs en commun¹.

- Assurer que les employés possèdent un ensemble approprié d'aptitudes à l'emploi (ou compétences non techniques) génériques et une formation professionnelle précise pour bien performer dans leur emploi
- Identifier et perfectionner les employés qui démontrent un potentiel en leadership
- Développer des compétences de base et développer le plein potentiel des employés au fil du temps
- Réduire le taux de roulement, les taux d'erreurs, et les coûts liés aux matériaux gaspillés
- Aider les employés à répondre aux nouveaux besoins de leurs emplois
- Rehausser le moral des employés

Les programmes sont axés sur le développement de compétences de base en littératie, numératie, communication, travail d'équipe et informatique à l'aide des activités de formation connexes en milieu de travail. Ainsi, tout le matériel et toutes les activités de formation sont contextuels, offerts le plus souvent en milieu de travail et dans la mesure du possible pendant les heures de travail. Le concept est d'accroître les compétences essentielles des employés à mesure qu'ils progressent dans leur emploi et assument d'autres responsabilités qui exigent souvent des compétences plus avancées.

La plupart des programmes ont des volets en littératie et compétences essentielles :

- Anglais langue seconde
- Lecture et écriture pour les responsables d'équipes
- Fabrication et leadership
- Utilisation de l'ordinateur pour la lecture et l'écriture

¹ Du Conference Board of Canada (2002). *Awards for excellence in workplace literacy: Large business winner*. Ottawa, ON: Le Conference Board of Canada. Récupéré le 23 mai 2009 de <http://www2.conferenceboard.ca/education/best-practices/case-studies.htm>

- Modules de mathématiques

Public cible

Les programmes Palliser sont accessibles à tous les employés mais ils accordent une attention particulière aux employés qui ont besoin d'une formation en littératie, ALS et compétences essentielles.

Preuve d'efficacité²

Depuis 1995, plus d'un mille employés se sont inscrits aux programmes de compétences de base de Palliser. Pour les employés, la formation offre une gamme d'avantages et de résultats positifs.

- Les employés qui suivent la formation en ALS sont moins portés à quitter Palliser et bon nombre sont devenus des instructeurs de littératie et d'ALS.
- Un certain nombre d'employés qui ont suivi des cours en littératie sont maintenant inscrits en formation pour les superviseurs ou responsables d'équipes où plus de compétences en lecture et écriture sont requises.
- De nombreux employés disent que le fait d'accroître les compétences en communication augmente la confiance personnelle. Ces qualités personnelles se traduisent par une participation accrue à la population active et un désir d'améliorer la qualité.
- Les employés peuvent accéder à d'autres emplois au sein de l'entreprise et se sont vu offrir des promotions.

Pour Palliser, la formation en milieu de travail améliore le rendement global de l'entreprise dans les secteurs suivants :

- Recruter des aides instructeurs de l'ALS au sein de la main-d'œuvre
- Développer le potentiel en leadership et gestion
- Accroître l'embauche de gens possédant des compétences et aptitudes à l'emploi, mais qui ont des difficultés en langue anglaise
- Développer les aptitudes au travail d'équipe des employés, ce qui réduit les problèmes de relations interpersonnelles sur la chaîne de production, améliore les communications dans l'atelier, et augmente la sensibilisation à la sécurité

² Ibid and Unwin, V. (n.d). *The synergy of formal and informal training in the workplace*. Partnerships in Learning. Récupéré le 23 mai 2009 de http://www.partnershipslearning.ca/Formal_informal/text/Case%206_Palliser.pdf

- Avoir des employés qui sont plus portés à lire les documents de l'entreprise
- Réduire le gaspillage dans le procédé de fabrication.

Indications de l'innovation

L'élément innovateur de cette initiative est principalement l'engagement énoncé et tangible de l'entreprise envers ses employés. Cette entreprise croit qu'elle a la responsabilité professionnelle et l'obligation morale d'aider ses employés à découvrir et à développer leur potentiel par des compétences accrues en littératie et numératie, des compétences techniques accrues liées à la production d'ameublement, et des aptitudes au leadership améliorées. Un autre élément d'innovation est le recrutement et l'utilisation de formateurs et d'aides instructeurs au sein de l'entreprise qui peuvent apprendre mutuellement les uns des autres par des visites régulières des autres cours.

Les autres procédés innovateurs comprennent entre autres : Formation en ALS et compétences essentielles pendant les heures de travail de l'entreprise, obtention d'un financement (50 %) pour soutenir les instructeurs, et utilisation de la formation en informatique pour développer les compétences en littératie. De plus, l'entreprise a eu recours à des apprenants employés pour dresser un processus simple d'évaluation et d'appréciation du rendement. Cette mesure a obligé les employés à tracer ce qu'eux-mêmes et leurs vis-à-vis directs ont fait au travail et ensuite à communiquer cette information de façon précise. Une telle analyse détaillée en atelier fait mieux comprendre les fonctions professionnelles et les attentes concernant le rendement que si on utilisait une stratégie de gestion du rendement allant du haut vers le bas.

Défis et leçons apprises

- *Défis en matière d'attitude*

Les employés ne sont pas toujours prêts à admettre qu'ils ont besoin d'aide. Ainsi, Palliser essaye de présenter des programmes qui mettent l'accent sur les compétences essentielles en milieu de travail comme la communication et le travail d'équipe, mais supprime les mots « littératie » et « compétences essentielles » des descriptions de cours. Cette stratégie fait paraître les programmes de littératie en milieu de travail

plus germaniques pour les employés qui pourraient autrement les juger non pertinents pour leurs besoins et leurs capacités.

Défis en matière de compétences

En raison du manque de compétences de base en anglais des nouveaux immigrants, un employeur peut avoir de la difficulté à établir une communication avec eux et à leur offrir une formation technique. Pallier atténue ce défi en offrant des cours d'ALS pour lesquels on utilise des documents du milieu de travail qui sont écrits en langage simple. De plus, ces cours mettent l'accent sur le développement de compétences au fil du temps (sous forme de processus cumulatif) plutôt que d'exercer une pression sur les employés pour qu'ils développent des compétences linguistiques rapidement.

▪ *Défis de logistique*

Il peut être difficile pour les employés de trouver le temps et de prendre les dispositions nécessaires pour le transport et la garde des enfants afin de suivre des cours en informatique, numératie, et ALS après les heures de travail. L'entreprise a éliminé cet obstacle de logistique en considérant les activités de formation en milieu de travail comme faisant partie des activités de l'entreprise. Ainsi, ces cours de compétences essentielles et autres sont offerts pendant les heures de travail.

▪ *Mesure des défis que représente le succès*

Pallier reconnaît que s'il peut parfois être difficile d'attribuer une valeur quantitative à la formation en milieu de travail, les aptitudes et la productivité des employés sont des facteurs clés de la santé générale de l'entreprise. Les employés doivent exercer un rôle plus responsable et de plus en plus autonome dans le milieu de travail. Ainsi, l'entreprise note la participation accrue et le travail d'équipe, ainsi qu'une confiance personnelle et une communication améliorées. Les superviseurs utilisent des mesures quantitatives et qualitatives pour évaluer l'impact des programmes de formation en milieu de travail et fixent des priorités pour la formation à l'avenir en fonction de la rétroaction reçue. De plus, les employés de l'atelier rencontrent les instructeurs d'ALS et de littératie pour fournir leurs points de vue sur les besoins des employés.

Partenariats

Le gouvernement du Manitoba a été un partenaire clé des programmes de Palliser. Bon nombre de cours pilotes sont appuyés par la Direction de la formation linguistique pour les adultes de Travail et Immigration Manitoba, qui paie 50 % des salaires des instructeurs. Le financement de base et le partenariat stratégique sont complétés par un soutien de l'entreprise qui offre un financement et du temps aux employés pour qu'ils puissent suivre les programmes. Grâce à ce soutien, des programmes de compétences de base et de littératie sont offerts gratuitement aux employés. Ce soutien paie habituellement jusqu'à 75 % des coûts des cours de formation liés au travail (p. ex. usinage), et jusqu'à 50 % des coûts des cours de développement personnel. En réalité, les employés sont partenaires dans tous les programmes de Palliser.

Impact global

Les immigrants et les réfugiés composent 70 % de la main-d'œuvre de Palliser. En offrant des services à l'établissement, une formation en compétences essentielles et des cours d'ALS en milieu de travail, Palliser peut aider de nombreux Canadiens à devenir des citoyens engagés et productifs.

Par ses programmes d'apprentissage, Palliser démontre son engagement à développer le potentiel des employés à l'aide d'une formation de base et des programmes de compétences essentielles. De plus, le succès de l'entreprise illustre que la clé du développement du potentiel de l'employé est une formation pour développer les compétences de base et les compétences essentielles (souvent jumelée avec une autre formation en informatique et des procédés en milieux de travail) complétée par une formation en relations interpersonnelles et une formation technique. Cet engagement et ce succès ont été mentionnés dans de nombreux rapports et reconnus par de nombreux organismes, dont le Conference Board of Canada.

Plus précisément, l'expérience de Palliser révèle que les programmes de formation en milieu de travail qui sont un succès commencent par une ferme conviction que les

adultes ont la capacité d'apprendre à n'importe quel moment et à n'importe quel endroit durant leur vie. En outre, cet engagement doit être jumelé avec un ferme engagement de la haute direction à faire participer les employés et les superviseurs à la préparation et à la prestation de la formation.

Bref, l'expérience de Palliser confirme que l'apprentissage continu est le meilleur plan pour une entreprise améliorée.