

**L'intégration de l'ordinateur
dans la formation de base offerte en milieu de travail
Synthèse de l'accompagnement évaluatif**

Rapport de recherche



MAI 2010

Le projet « **L'intégration de l'ordinateur dans la formation de base offerte en milieu de travail** » est une initiative de la Conférence régionale des élus de Montréal et du CEFRIO.

Le CEFRIO est un centre de liaison et de transfert qui regroupe près de 160 membres universitaires, industriels et gouvernementaux, ainsi qu'une soixantaine de chercheurs associés et invités. Sa mission : aider les organisations à être plus productives et à contribuer au bien-être des citoyens en utilisant les technologies de l'information comme levier de transformation et d'innovation. Le CEFRIO réalise en partenariat des projets de recherche-expérimentation, d'enquête et de veille stratégique sur l'appropriation des TI partout au Québec. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise, tant privé que public. Les activités du CEFRIO sont financées à 70 % par ses propres projets et à 30 % par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, son principal partenaire financier.

Développement
économique, Innovation
et Exportation



Principal partenaire financier du CEFRIO

La Conférence régionale des Élus de Montréal, qui regroupe les leaders politiques et socio-économiques du milieu, a pour mandat de favoriser le développement de l'île de Montréal par le biais de la concertation et d'agir comme interlocuteur privilégié du gouvernement en matière de développement régional de son territoire.

Parmi les démarches de concertation et de mobilisation initiées et pilotées par la CRÉ de Montréal, il en est une qui se nomme Montréal, ville apprenante, de savoir et d'innovation et qui vise à développer des initiatives innovatrices contribuant à renforcer la position de Montréal comme métropole de savoir et de créativité.

Les auteurs de cette synthèse de l'accompagnement évaluatif sont M. Paul Bélanger et M. Stéphane Daniau du Centre interdisciplinaire de recherche et développement en éducation permanente (CIRDEP) de l'Université du Québec à Montréal.

À titre d'information, plusieurs partenaires ont participé à ce projet :

- Commission des partenaires du marché du travail
- Manufacturiers et exportateurs du Québec
- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
- Commission scolaire de Montréal, Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île, Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre et leurs formateurs
- Des entreprises manufacturières et de services sur l'île de Montréal

Pour tout renseignement concernant le projet, veuillez communiquer avec le CEFRIO ou la CRÉ de Montréal aux coordonnées ci-dessous :

CEFRIO

550, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 350, Tour Ouest
Montréal (Québec)
H3A 1B9 Canada
Téléphone : 514 840-1245
Courriel : info@cefrio.qc.ca
www.cefrio.qc.ca

CRÉ de Montréal

1550, rue de Metcalfe
Bureau 810
Montréal (Québec)
H3A 1X6 Canada
Téléphone : 514 842-2400
Courriel : mhlaurence@credemontreal.qc.ca
www.credemontreal.qc.ca

© CEFRIO et CRÉ de Montréal 2010, Tous droits réservés.

L'information contenue aux présentes ne peut être utilisée ou reproduite à une tierce partie à moins d'une mention de sa source.

Dépôt légal deuxième trimestre 2010

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives nationales du Canada
ISBN 978-2-923278-99-5 (imprimé)
ISBN 978-2-923278-98-8 (PDF)

La version PDF de ce rapport peut être téléchargée sur le site du CEFRIO et de la CRÉ de Montréal.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	3
SIGLES EMPLOYÉS DANS CE DOCUMENT.....	4
SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION.....	7
1. LE CONTEXTE SOCIOÉCONOMIQUE DU PROJET.....	9
LES ENTREPRISES ET LA FORMATION DE BASE.....	9
LES EMPLOYÉS ET LA FORMATION DE BASE.....	12
2. LA MISE EN ŒUVRE DES FORMATIONS.....	15
LE DÉROULEMENT DES SÉANCES DE FORMATION AVEC L'ORDINATEUR.....	15
LES APPROCHES PÉDAGOGIQUES PRIVILÉGIÉES.....	17
3. CONSTATS SUR L'IMPACT DU PROJET ET FAITS SAILLANTS.....	21
LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS.....	21
LE POINT DE VUE DES ORGANISMES DE FORMATION.....	23
LE POINT DE VUE DES APPRENANTS.....	24
LE POINT DE VUE DES FORMATEURS.....	25
- L'ENGAGEMENT DES FORMATEURS.....	26
CONCLUSION.....	29

SIGLES EMPLOYÉS DANS CE DOCUMENT

CCMM : Chambre de commerce du Montréal métropolitain <<http://www.ccmm.qc.ca/fr/>>
CDÉACF : Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine
<www.cdeacf.ca>
CEFRIO : Centre francophone d'informatisation des organisations -
<<http://www.cefrio.qc.ca>>
Cégep@distance : <www.cegepadistance.ca/>
CIRDEP : Centre interdisciplinaire de recherche et développement en éducation
permanente <<http://www.cirdep.uqam.ca>>
CPMT : Commission des partenaires du marché du travail <www.cpmt.gouv.qc.ca>
CRÉ de Montréal : Conférence régionale des élus de Montréal
<www.credemontreal.qc.ca>
CREP : Centre de ressources éducatives et pédagogiques de la CSDM
<<http://icilecrep.qc.ca/accueil>>
CSDM : Commission scolaire de Montréal <www.csdm.qc.ca>
CSE : Centre de services aux entreprises de la CSPI <<http://www.csqi.qc.ca/cse/>>
CSN : Confédération des syndicats nationaux
<http://www.csn.qc.ca/web/csn/menu_accueil>
CSPI : Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île <www.csqi.qc.ca>
EQ : Emploi-Québec, émanant du Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale (MESS)
<<http://emploi.quebec.net/individus/emploi/formation.asp>>
FBDM : Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre <www.fbdm.ca>
FTQ : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec <www.ftq.qc.ca>
MEQ : Manufacturiers et exportateurs du Québec <[http://www.cme-
mec.ca/qc/template3_qc.asp?p=1](http://www.cme-mec.ca/qc/template3_qc.asp?p=1)>
MÉLS : ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec
<www.mels.gouv.qc.ca>
MICC : ministère de l'Immigration et des Communautés
culturelles <<http://www.micc.gouv.qc.ca/fr/>>
OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
<<http://www.oecd.org>>
SOFAD : Société de formation à distance des commissions scolaires du Québec
<www.sofad.qc.ca>
TIC : Technologies de l'information et de la communication
UQAM : Université du Québec à Montréal <www.uqam.ca>

L'emploi du masculin dans ce document vise uniquement à en simplifier la lecture. Il ne reflète en rien la réalité, puisque la plupart des personnes que nous avons rencontrées sont des femmes.

SOMMAIRE

Le projet de recherche-expérimentation intitulé « Intégration de l'ordinateur dans la formation de base offerte en milieu de travail » a été initié conjointement par la Conférence régionale des élus de Montréal et le CEFRIO, et supporté par la Commission des partenaires du marché du travail. De nombreuses études sont réalisées sur la formation en compétences de base en entreprise, mais peu d'entre elles portent sur l'usage des TIC dans une telle formation. Cette recherche-action fut axée vers quatre clientèles : employeurs, organismes de formation, formateurs et employés.

L'expérimentation a pu se réaliser grâce à la collaboration de deux services aux entreprises de commissions scolaires et d'un organisme communautaire de formation. **La participation de cinq formateurs s'est déroulée dans quatre entreprises manufacturières dans le secteur du textile et dans une entreprise d'hôtellerie sur l'Île de Montréal. Cette expérimentation a pu rejoindre un total de plus de 120 employés dans leur milieu de travail.**

Constitué de quatre étapes, le projet s'est échelonné sur 18 mois. Après une étape de formation sur l'intégration de l'ordinateur auprès des formateurs engagés, la recherche-action s'est réalisée directement lors des séances de formation en milieu de travail. Chaque formateur équipé d'ordinateurs, octroyés par le projet, a conçu, produit et diffusé de nouvelles activités d'apprentissage tout en adaptant ses façons de faire. La majorité des apprenants, issus de l'immigration, ont ainsi eu l'occasion, non seulement de suivre des cours de français langue seconde, mais aussi d'acquérir des habiletés technologiques de base.

Les étapes subséquentes portaient sur le transfert et la valorisation des résultats ainsi que sur la conception d'un portail voulant supporter, généraliser et faire partager les meilleures pratiques en matière de compétences de base en milieu de travail.

En tenant compte du contexte et des problématiques spécifiques de chaque clientèle, les principales constatations sont les suivantes et révèlent la valeur ajoutée de l'usage des TIC dans la formation en compétences de base en milieu de travail.

- Approche facilitant l'alphabétisation numérique pour les entreprises vivant des changements technologiques;
- Enrichissement du métier de formateur, ouverture vers de nouvelles approches andragogiques en milieu de travail;
- Nouvelles opportunités d'offres de services pour les organismes de formation afin d'être en adéquation avec les besoins des entreprises;
- Gain socio-économique pour les apprenants, par une meilleure communication au sein de leur milieu de travail, un sentiment de

valorisation accrue auprès de leurs collègues et de leur communauté, un gain de temps dans les apprentissages, et une motivation plus grande.

De tels résultats ne peuvent qu'encourager le développement de projets potentiels afin d'explorer d'autres pistes d'intégration de l'ordinateur dans la formation en compétences de base. D'autant plus que cette première initiative correspond au plan d'action de la politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue « Apprendre tout au long de la vie »¹. Plus spécifiquement, l'une de ses actions incite à ouvrir de nouvelles voies en proposant des solutions novatrices qui s'appuient sur des ressources existantes.

Ainsi le CEFRIO et la CRÉ de Montréal seraient prêts à réfléchir et à discuter avec les acteurs économiques et sociaux, tant publics que privés, des suites à envisager pour accroître la qualité et la quantité des activités de formation de base dans les PME de Montréal et du Québec.

¹ Pour en savoir plus : http://www.mels.gouv.qc.ca/REFORME/formation_con/index.htm

INTRODUCTION

Ce projet du CEFRIO et de la Conférence régionale des élus (CRÉ) de Montréal visait à expérimenter, avec la participation de sept formateurs œuvrant auprès de trois prestataires de services de formation de l'île de Montréal (CSDM, CSPI et FBDM), l'intégration de l'ordinateur comme outil de création, d'exploration et de diffusion dans leurs activités. Il s'inscrivait dans le cadre plus vaste du processus d'alphabétisation numérique dans lequel nombre de pays, notamment ceux de l'OCDE (Daniau et Bélanger, 2008 ²), investissent actuellement. Au Québec, de nombreuses mesures pour soutenir le développement de l'usage de l'informatique existent déjà, notamment par le biais de formations de base dispensées sur place et à distance (SOFAD, Cégep@distance, TELUQ), mais encore très peu sont appliquées aux adultes qui éprouvent des difficultés avec la langue française (Bélanger *et al.*, 2004 ³). En proposant d'intervenir auprès d'employés qui participent à des formations de base, cette intégration ajoute un complément aux mesures existantes.

Ce projet visait aussi à explorer les conditions de mise en œuvre et l'impact de l'intégration de l'ordinateur dans la formation de base, tant sur le plan du processus d'apprentissage que du point de vue des différents acteurs concernés (apprenants, formateurs, organismes et entreprises). Afin d'en favoriser le bon déroulement, cette approche novatrice a bénéficié d'un accompagnement évaluatif visant à cibler les problèmes émergents, à susciter une réflexion collective et individuelle, et à proposer d'éventuels ajustements. Ont participé à cet accompagnement : la directrice de ce projet au CEFRIO, un expert-conseil et un intervenant en technopédagogie qui sont tous deux des collaborateurs de ce même organisme, ainsi que deux chercheurs du CIRDEP de l'UQAM. Au terme de cette expérimentation, ce document, en s'appuyant sur les observations effectuées sur le terrain et sur les commentaires recueillis auprès des personnes concernées, souhaite dégager quel est l'apport de cette innovation dans les différents contextes explorés. Nous vous présentons donc dans les pages qui suivent les faits saillants de cette évaluation et diverses recommandations, afin de permettre, entre autres, aux décideurs de discuter de la pertinence de cette approche, si jamais elle s'étendait à toute l'île de Montréal comme ailleurs au Québec.

² Daniau, S. et P. Bélanger (2008). « Synthèse des publications en langue française sur l'évaluation formative de la formation de base en milieu de travail », dans *L'enseignement, l'apprentissage et l'évaluation des adultes : pour de meilleures compétences de base – Évaluation formative de la formation de base en milieu de travail*, Revue de la littérature francophone, Paris : Éditions OCDE.
<<http://www.oecd.org/dataoecd/28/31/40046776.pdf>>.

³ Bélanger, P., P. Doray, A. Labonté, M. Lévesque et A. Motte (2004). *Le portrait des activités de formation des adultes au Québec et au Canada*, Montréal : ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille et UQAM (CIRDEP-CIRST). <<http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/index.asp>>.

1. LE CONTEXTE SOCIOÉCONOMIQUE DU PROJET

Les entreprises et la formation de base

Les changements survenus dans l'organisation de la production et du travail qui découlent notamment de la numérisation de l'appareil de production, de l'adoption de styles de gestion en flux tendu et de la prise en compte des contraintes liées aux normes ISO et aux règles régissant la santé et la sécurité du travail, ont généralisé le besoin de rehausser les compétences de base des travailleurs qui occupent des postes exigeant une qualification moins élevée (Bélanger et Daniau, 2008⁴). À cela s'ajoutent un impact démographique lié à la baisse de la natalité et une hausse du nombre de départs à la retraite qui crée un besoin accru de formation de base afin de satisfaire le besoin croissant de transfert de compétences vers une main-d'œuvre composée majoritairement d'immigrés allophones. Malgré ce besoin criant de formation de base dans les secteurs d'activité où la main-d'œuvre est peu qualifiée, ce n'est que depuis quelques années que la solution apportée par la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, communément appelée « loi du 1 % », a commencé à corriger la tendance qui consistait à former les groupes d'employés les plus qualifiés (Bélanger et al., 2004).

La crise économique mondiale que nous traversons à l'heure actuelle s'inscrit dans le contexte d'une autre crise plus large qui touche depuis une trentaine d'années l'ensemble du secteur manufacturier montréalais et dont l'impact s'est encore accentué récemment, lorsque nous avons ouvert nos frontières à la production des pays émergents. Parmi les secteurs les plus touchés, celui du textile a vu sa main-d'œuvre diminuer de façon considérable au cours des dernières années. Ainsi, en 2008, le comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec⁵ a recensé 435 entreprises au Québec dont 34 % à Montréal et l'ensemble de la main d'œuvre au Québec ne s'élevait plus qu'à 17 343 employés. Les réactions des employeurs montréalais aux effets dévastateurs de cette énième crise semblent très variables. Certains préfèrent glisser la clé sous la porte, quitte à délocaliser leurs installations de production, alors que d'autres décident de profiter de ces creux de production et des mesures de financement existantes pour inciter leurs employés à poursuivre leur formation de base. Certains organismes de formation prennent part à cette dynamique, qui mène à la mise en place d'un nombre croissant de cours de français dans l'île de Montréal. Une bonne partie du personnel des cinq entreprises brièvement décrites ci-après participe à une formation de base. La situation est sensiblement la même au sein des quatre premières sociétés mentionnées, qui appartiennent toutes au secteur manufacturier. La dernière relève du secteur de l'hôtellerie.

⁴ Bélanger, P. et S. Daniau (2008). « La formation de base dans les petites et moyennes entreprises : pratiques et modèles novateurs – Synthèse bibliographique internationale ». Montréal : Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et Centre interdisciplinaire de recherche-développement sur l'éducation permanente (CIRDEP) de l'UQAM.

<http://www.cpmmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_Revue_litterature_AlphaPME_10nov07.pdf>.

⁵ Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec - Diagnostic de la main-d'œuvre – Juillet 2008. http://www.csmotextile.qc.ca/qui_sommes_nous/DiagnosticPS.shtml.

Entreprises A et B : ces deux entreprises du secteur du textile produisent des vêtements pour hommes de moyenne et haute gammes. Comme c'est le cas dans la majeure partie des entreprises de ce secteur, la découpe est automatisée, sauf lorsqu'il y a plusieurs épaisseurs de tissus. Cette opération est assurée par des travailleurs qui effectuent une programmation simplifiée des machines à l'aide d'écrans tactiles ou, plus rarement, de claviers. Ces appareils, qui sont essentiellement de fabrication allemande ou japonaise, sont renouvelés régulièrement. La majeure partie des tâches demeure cependant manuelle : par exemple, la fabrication d'un veston comporte près de 400 opérations et exige une quinzaine de journées de travail.

Les séances de francisation animées par l'organisme Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre (FBDM), dont la mission est de « développer les compétences de base des personnes en emploi, sans emploi ou en démarche d'insertion en emploi », ont été mises en place dans les locaux du syndicat du textile (Conseil du Québec-FTQ). La FBDM en assure la mise en œuvre (gestion et formation). Le syndicat fournit les locaux équipés d'une connexion à Internet, s'occupe de la communication et gère les sommes accordées à la formation. Les cours de français ont été mis en place il y a trois ans, à raison de deux séances de deux heures par semaine ; face à l'engouement du personnel – jusqu'à une centaine de travailleurs se sont inscrits, dont 67 suivaient auparavant les cours chez l'Entreprise A –, les employeurs ont décidé poursuivre la collaboration avec le syndicat. Cette collaboration consiste essentiellement à soutenir la communication (affichage de listes), la sélection des bénéficiaires (profil), le suivi des actions entreprises (gestion de la liste d'attente et vérification des présences) et une évaluation informelle de la satisfaction du personnel.

Les employés, très majoritairement issus de l'immigration, sont plutôt fidèles à leur poste. L'entreprise est donc assez peu touchée par le roulement de personnel. Parfois, des familles entières travaillent dans l'entreprise depuis des années. Les premières générations comprenaient surtout des Européens, mais désormais, la majorité des travailleurs sont originaires du Sud-Est asiatique (Entreprise A) ou du Moyen-Orient (Entreprise B). Selon le responsable syndical, après une à deux années passées dans l'entreprise, les quelques nouveaux arrivants de l'Europe de l'Est ont plutôt tendance à utiliser cette expérience comme tremplin pour accéder à des emplois reliés à leur niveau de qualification ou leur domaine d'expertise.

Toutes ces formations ont été données dans une salle de réunion équipée d'une connexion à Internet qui se trouve au siège social du syndicat. Les deux formateurs de la FBDM disposaient sur place de deux ordinateurs de table fournis par le syndicat et de cinq ordinateurs portables fournis par le CEFRIO et stockés dans une armoire en métal. Les cinq groupes d'employées de l'Entreprise A comprenaient chacun entre 12 et 15 participantes (deux à trois apprenantes par ordinateur), alors que les trois groupes de travailleurs de l'Entreprise B en comptaient huit à dix chacun (une à deux apprenantes par ordinateur).

Entreprises C et D : Ces deux entreprises du secteur du textile produisent respectivement de la literie et des futons, qu'elles destinent toutes deux – et de plus en plus – à des géants de la distribution tels que Walmart. Ces clients sont particulièrement exigeants sur le plan des délais et de la qualité des produits. La concurrence avec l'étranger est féroce et la crise a encore aggravé la situation. Au cours des dix dernières années, le personnel affecté à la production chez

l'Entreprise C a chuté de 150 à 30 employés. Les deux tiers d'entre eux sont des immigrants allophones et quelques-uns sont anglophones. Les employés doivent parfois employer un écran tactile (en anglais) ou encore noter sur papier quelques détails au sujet des tâches accomplies durant leur quart de travail, car seuls les superviseurs ont accès à un ordinateur (relié à la direction).

De 2006 à 2008, les employés de l'Entreprise C ont pu participer à six sessions de formation en français animées par la FBDM et offertes dans les locaux de l'entreprise. La plupart d'entre eux ont désormais atteint ou dépassé le niveau 5. La FBDM assure d'ailleurs la majeure partie de la mise en œuvre du projet, de la première rencontre avec les responsables de l'entreprise jusqu'au suivi des formations. Les syndicats sont absents du projet. Selon la direction de l'entreprise, le temps consacré à la gestion de ces sessions de formation a été minime : la personne responsable de cette tâche souligne qu'elle y a mis un peu plus de temps au tout début, mais que par la suite, elle a consacré moins d'une heure par semaine à gérer le service de la paye et les horaires.

Les séances de formation ont d'abord eu lieu dans la cafétéria de l'usine, puis dans un local d'entreposage, autour d'une table posée entre les cartons. La formatrice disposait de trois des huit ordinateurs confiés à la FBDM par le CEFRIO, mais la connexion à Internet qui était défectueuse en a limité son usage. Compte tenu du fait qu'il était impossible d'entreposer les ordinateurs sur place, la formatrice les transportait avec elle chaque fois. Les deux groupes étant composés de quatre personnes, les apprenants avaient généralement chacun leur ordinateur.

En 2008-2009, une trentaine d'employés de l'Entreprise D ont pu bénéficier d'une formation de base. Le centre des services aux entreprises (CSE) de la commission scolaire de la Pointe-de-l'île (CSPI) a contacté cette entreprise et s'est occupé de tout. La formation était entièrement financée par Emploi-Québec. Les participants étaient payés au salaire régulier ; les groupes de six employés – même ceux qui étaient mis à pied – ont suivi la moitié des 150 heures de formation pendant leur quart de travail et l'autre moitié en dehors de leurs heures de travail. Les rencontres avaient lieu deux fois par semaine, à raison de quatre heures chacune. Lorsqu'un des participants était appelé pour donner un coup de main à la production, il trouvait toujours le moyen de se libérer pour suivre le cours suivant avec un autre groupe.

Deux formatrices du CSE ont œuvré dans cette entreprise. Les salles de réunion où se déroulaient les formations étaient très confortables, bien insonorisées et à l'abri des bruits des ateliers de production, pourtant tout proches. Les cinq groupes comprenaient entre quatre et huit apprenants, de sorte que les huit ordinateurs fournis par le CEFRIO ont permis à chaque apprenant d'avoir son propre appareil.

Entreprise E : Cette entreprise du secteur de l'hôtellerie compte 140 employés. La crise économique a touché durement ce secteur, mais, malgré tout, cet établissement, situé en bordure du quartier chinois à Montréal, s'en tire plutôt bien par rapport à ses concurrents, en raison de sa clientèle composée majoritairement d'habités et d'un bouche-à-oreille favorable au sein de cette communauté. Cependant, les employés se retrouvent souvent en situation de chômage partiel. Dans le but de limiter l'impact de cette situation qui entraîne un roulement élevé du personnel, surtout dans les périodes creuses, la nouvelle

directrice des ressources humaines a proposé à son personnel de suivre des formations de perfectionnement. Vérification faite, elle a constaté l'ampleur des lacunes : beaucoup d'employés ne parlaient pas un mot de français ni même d'anglais, ce qui était notamment le cas d'un cuisinier qui travaillait pourtant dans cet établissement depuis 18 ans. Le chef cuisinier, qui a déjà travaillé en Asie du Sud-Est, a même dû apprendre quelques mots de chinois pour se faire comprendre des membres de son équipe. Selon la gestionnaire, l'hôtellerie montréalaise a grand besoin de francisation, et il est très difficile de recruter des francophones dans ce secteur. Car, même si la plupart des immigrants ont bénéficié de cours de français donnés par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) à leur arrivée au Canada, beaucoup n'en avaient pas besoin dans leur vie de tous les jours et en ont perdu l'usage. Désormais, dans cet hôtel, les employés sont embauchés à la condition de suivre des cours de français.

Forte de l'appui de sa direction, cette gestionnaire a proposé d'offrir une formation en français à l'ensemble du personnel de l'hôtel. Une soixantaine d'employés ont alors voulu s'y inscrire. Après s'être renseignée sur les programmes de francisation existants, la directrice a pris contact avec le centre des services aux entreprises (CSE) de la CSPI. Cette institution a alors pris en charge la suite des opérations : évaluation du niveau des apprenants, organisation de la formation, gestion et suivi des demandes de subvention. La responsable a investi beaucoup de temps pour mettre ce projet sur pied avec le CSE. À cela se sont ajoutées les dizaines d'heures que les personnes chargées de l'élaboration des horaires ont passé à résoudre l'insoluble casse-tête causé par la nécessité d'accommoder au maximum les participants, tout en tenant compte des variations saisonnières des activités. Les trois quarts du personnel de l'entretien ménager y ont participé, ainsi que certains superviseurs et délégués syndicaux (la CSN soutient le projet). Les participants ont été félicités, et leurs efforts ont été clairement soulignés à plusieurs reprises.

La formation de six heures par semaine avait lieu pendant les heures de travail, dans une salle de réunion équipée d'une connexion Internet. Ces heures étaient réparties en trois blocs de deux heures pour les groupes des niveaux 1 et 2 et en deux blocs de trois heures pour les groupes des niveaux 3 à 5. Il y avait cinq groupes de débutants et un groupe avancé. La formatrice du CSE disposait d'un local pour entreposer les ordinateurs portables que le CEFRIO avait donnés à cet organisme. Selon les niveaux, il y avait un ou deux apprenants par poste.

Les employés et la formation de base

La main-d'œuvre montréalaise, notamment la moins qualifiée (dans les usines et dans l'hôtellerie, par exemple), compte de nombreux immigrés, et les formations proposées sur l'île de Montréal tendent à refléter cette réalité. Ainsi, près de 90 % de ces séances portent sur la francisation. Ce projet revêt beaucoup d'importance aux yeux des immigrés que nous avons rencontrés, parce que : 1. leurs enfants sont très majoritairement scolarisés en français et utilisent souvent cette langue pour communiquer avec leur entourage ; 2. ils aimeraient pouvoir les accompagner dans leurs apprentissages, mais ne parviennent pas même à communiquer avec le personnel de l'école ; 3. ils possèdent bien souvent un ordinateur (le taux d'équipement est en hausse constante), mais celui-ci est

réservé à l'usage de leurs enfants ; 4. de nombreuses administrations, entreprises et organisations tendent à offrir leurs services en ligne, et l'ordinateur peut faciliter la vie quotidienne de ceux qui en maîtrisent les bases ; 5. l'accès à des emplois plus gratifiants est réservé à ceux qui maîtrisent suffisamment le français, l'anglais... et l'ordinateur ! De manière générale, on peut considérer que cette compétence en informatique, désormais officiellement reconnue comme essentielle⁶, permet de répondre sur le plan fonctionnel à un certain nombre des nouvelles exigences liées à l'évolution de notre société :

- Pouvoir gérer soi-même ses comptes ou encore être en mesure d'assurer progressivement sa propre « autonomie numérique », afin d'être en phase avec l'évolution des TIC et de favoriser l'échange avec ses enfants ;
- Pouvoir assumer plus facilement de nouvelles responsabilités et apprendre à s'adapter aux changements professionnels ultérieurs (recherche d'emploi, nouveau poste de travail) ;
- Pouvoir être en mesure, en tant que citoyen, de participer à la vie socioculturelle québécoise, de sortir des réseaux ethniques, d'élargir l'éventail des sources d'information disponibles et de favoriser ainsi l'émergence d'un esprit critique.

La francisation passe par l'apprentissage du « code social » des Québécois francophones. Elle suppose que les apprenants cherchent à atteindre un niveau de connaissances pratiques pour être fonctionnels dans la vie de tous les jours (vocabulaire, grammaire)⁷. Elle exige que les formateurs réservent une place importante à la culture générale et elle entraîne, notamment à l'oral, la mise en place de séances de formation qui abordent de manière transversale les contenus visés. Pour favoriser la réussite de l'apprentissage, chaque formateur procède d'abord sur place à une évaluation des employés, afin de les regrouper selon leur niveau. Les groupes ainsi formés comptent de 4 à 8 participants pour le centre des services aux entreprises (CSE) de la CSPI et de 4 à 16 participants pour la FBDM. Ce dernier organisme a élaboré une structure d'évaluation dont les enseignants se servent comme guide, mais qu'ils peuvent aussi adapter au besoin. La CSPI ne fournit pas de cadre précis, et chaque enseignant a le loisir de définir sa propre grille d'évaluation, du moment qu'il répond aux objectifs compris dans la définition de ce qu'est le « français langue seconde » d'après le cadre ministériel⁸. Les groupes se divisent en trois niveaux : débutant, intermédiaire et avancé.

⁶

<http://www.hrsdc.gc.ca/fra/competence/competences_essentielles/conseils_informatique.shtml>.

⁷ Tiré de la *Note sur le projet CEFRIO* de Paul Inchauspé, 29 juillet 2009.

⁸ Tiré du projet *Formation de base en entreprise à l'aide des TIC* d'Éliane Limbert, 23 juin 2008.

2. LA MISE EN ŒUVRE DES FORMATIONS

Le déroulement des séances de formation avec l'ordinateur

Pour réaliser ce projet, chaque formateur disposait de l'équivalent de 36 heures d'accompagnement fournies par le CEFRIO. Cette période de temps devait comprendre les réunions, les rencontres avec l'équipe de l'accompagnement évaluatif et le partage des outils pédagogiques qui avaient été développés. Un accompagnateur du CEFRIO était chargé d'offrir son soutien, afin de faciliter le démarrage des premières activités et de résoudre les problèmes qui se posaient au fur et à mesure que les expérimentations avançaient. Chaque organisme de formation partenaire du projet disposait de six à neuf ordinateurs portables équipés d'une webcam selon le nombre de formateurs par organisme. Ainsi, selon la taille des groupes et l'organisation des formateurs sur le plan logistique, il devait y avoir un ordinateur pour un ou deux et, exceptionnellement, trois apprenants.

Des cinq formateurs qui ont participé à ce projet, deux avaient déjà l'habitude de se servir du support numérique pour préparer leurs cours (les « experts »), alors que les trois autres en avaient développé une utilisation plus personnelle (les « expérimentatrices »). L'accompagnateur du CEFRIO était chargé d'aider les formateurs à préparer des exercices pratiques en utilisant divers logiciels. Les « experts » n'ont guère eu à recourir à ses services, mais ils se sont néanmoins entendus avec lui pour explorer certains outils et mettre au point une sorte de gabarit permettant de présenter de manière claire le détail de leurs séances de formation. La première séance a été pour eux l'occasion d'accompagner les apprenants dans leur découverte « à tâtons » de l'ordinateur. Dès les premiers cours, ces derniers ont appris les quelques rudiments de base de l'utilisation d'un ordinateur. Grâce à un équipement de réseau interne (« routeur ») les formateurs ont vite pris l'habitude de se servir de leur ordinateur pour présenter aux apprenants leur plan du cours, les didacticiels à utiliser et quelques sites Internet de référence, favorisant ainsi l'émergence d'une certaine autonomie dans leur rythme de travail. Quant aux « expérimentatrices », elles ont pu bénéficier de l'aide de l'accompagnateur du CEFRIO dès le départ et préparer ainsi quelques exercices pratiques en prévision de leurs premières séances. Lors de celles-ci, l'accompagnateur du CEFRIO a présenté un petit didacticiel permettant de sensibiliser les apprenants à l'utilisation de l'ordinateur, de la souris, du traitement de texte et de la webcam. Afin de concrétiser cette première étape de leur « alphabétisation numérique », les apprenants ont ensuite été invités à procéder à l'enregistrement de documents textes et de courtes vidéos. Par la suite, les « expérimentatrices » ont été invitées à recourir au besoin aux services de l'accompagnateur du CEFRIO.

Dès le début, les formations prévoyaient l'utilisation de l'ordinateur. Les réactions des apprenants à l'idée d'utiliser un outil informatique ont beaucoup varié selon leur âge, leur connaissance de la langue, leur culture d'origine, et la confiance que leur inspirait leur formateur. La très grande majorité d'entre eux, notamment ceux qui étaient déjà équipés d'un ordinateur à leur domicile, ont trouvé qu'il s'agissait là d'une très bonne nouvelle, mais certains ont évoqué un vague sentiment de peur, alors qu'un dernier y a vu l'un des « plus beaux jours de sa vie ». Précisons que pour les analphabètes, apprendre à tenir un crayon est, en soi, un défi difficile à relever. Ceux-ci ont rapidement trouvé plus pratique

et plus motivant d'utiliser le clavier et les autres outils qui leur étaient désormais accessibles. Afin de pallier les inévitables tensions musculaires, quelques exercices pour soulager les mains ont été proposés – à l'occasion et avec succès – au début des séances.

Les formateurs « experts » ont plutôt eu tendance à préparer leurs interventions à partir des découvertes qu'ils avaient faites au gré de leurs recherches sur Internet. Soucieux de préserver la qualité des interactions au sein du groupe d'apprenants, ils ont laissé une large place à l'improvisation. Ces « experts » ont cependant adopté deux démarches très différentes. Le formateur de la FBDM a dû faire face à une particularité culturelle propre à son groupe de débutants en alphabétisation, qui était composé majoritairement de sinophones. Selon lui, la culture de ces apprenantes les amène à préférer un apprentissage de type plutôt transmissif : « Quand on apprend, on écoute le maître ! ». Cette méthode s'avérant à l'usage assez peu efficace pour apprendre une langue, notre « expert » a accueilli avec bonheur l'intégration de l'ordinateur dans ses cours, en raison notamment des possibilités qu'offre ce nouvel outil en ce qui a trait au développement de pédagogies actives. L'alphabétisation numérique – bien réelle, souhaitée et attendue – a donc servi de « prétexte », et l'ordinateur a pu être utilisé comme un levier pour mettre l'accent sur l'expression orale. La formatrice du centre des services aux entreprises de la CSPI a préféré utiliser dans ses groupes plus avancés un logiciel de francisation (Dialogue) qu'offre le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Cette méthode, qui exige un minimum de connaissances en français, comprend environ 25 activités par module et prévoit des exercices de prononciation, mais non d'enregistrement et de réécoute de soi. Des codes de couleurs ont été conçus pour guider les apprenants dans la lecture : rose pour le féminin, bleu pour le masculin, jaune pour le pluriel...

Les « expérimentatrices » ont opté pour une intégration plus graduelle de l'ordinateur : tout d'abord, mise en confiance, tant pour elles que pour les apprenants ; puis, découverte de l'ordinateur ; ensuite, utilisation des logiciels proposés et du matériel d'enregistrement ; vers la fin, recherches sur Internet. Deux de ces formatrices ont multiplié les expériences jusqu'à la fin de la formation, s'appuyant sur l'utilisation de modules vidéo avec des acteurs en situation ou encore sur des questionnaires à choix multiples. À la fin de leur session, tous leurs apprenants travaillaient uniquement sur l'ordinateur. Pour ce qui est de la dernière formatrice, une succession de pannes superficielles ayant sérieusement grugé le temps disponible pour la formation, l'ordinateur a été mis de côté et n'a plus servi qu'en de rares occasions, principalement pour illustrer le cours à l'aide de recherches d'information sur Internet ou encore pour enregistrer la voix des apprenants.

Par ailleurs, deux formatrices ont évoqué certaines difficultés auxquelles elles ont été confrontées. Dans le premier cas, un apprenant, qui était enseignant dans son pays, était systématiquement interrompu dans ses apprentissages par son superviseur, qui lui demandait de retourner à son poste de travail. Ce dernier ne voyait pas l'intérêt de la francisation. Cependant, puisque les étudiants travaillaient de façon individuelle sur leur didacticiel, l'apprenant a finalement réussi à suivre ses cours en se joignant ponctuellement aux autres groupes. La deuxième formatrice donnait son cours dans la cafétéria de l'usine. Au début, les apprenants subissaient systématiquement les railleries de leurs collègues. Dès que les ordinateurs sont arrivés, le cours a été qualifié de « sérieux », et les

quolibets ont pris fin. La cafétéria étant trop bruyante, la formatrice a finalement pu accéder à une salle plus calme, mais plutôt inadéquate.

Les approches pédagogiques privilégiées

Nos formateurs ont privilégié deux approches : une approche par thèmes qui permet d'aborder les différentes notions du cours de manière transversale, conjoncturelle et dynamique (élections, citoyenneté, voyages, arts...), et une approche par contenu qui s'appuie sur des objectifs spécifiques (phonétique, conjugaison, vocabulaire). Par ailleurs, quelle que soit la démarche privilégiée, tous les formateurs ont montré un intérêt certain pour un accompagnement de type individualisé – qui permet de tenir compte des particularités de chacun – et pour la multiplication des approches pédagogiques (simulation, questions à choix multiples, jeux, exercices, cours structurés, travaux individuels), dans le but avoué de favoriser l'apprentissage. Ces formateurs ont aussi l'habitude de s'exprimer en français (tout en écrivant au tableau les mots qui posent un problème), de répéter avec la bonne prononciation ce qui vient d'être dit, et de replacer les thèmes abordés auparavant dans leur contexte, quitte à organiser de courts jeux de rôle.

L'expérience menée par une des formatrices du Centre des services aux entreprises (CSE) illustre parfaitement l'approche par thèmes. Cette dernière s'est appuyée sur une préoccupation commune aux membres de l'un de ses groupes : leur demande de citoyenneté en cours, un sujet qu'elle connaissait fort bien pour avoir elle-même demandé la citoyenneté canadienne. Elle en a fait le thème transversal de toute la session. Ainsi, tout en avançant dans leur double processus d'alphabétisation, à la fois numérique et linguistique, ces apprenants ont pu constituer leur dossier de demande de citoyenneté, découvrir par le biais d'Internet certaines spécificités québécoises (lieux, faits historiques, personnalités, valeurs, coutumes) et approfondir leur culture générale. De plus, ils ont pu prendre le temps de se préparer à répondre aux questions susceptibles de leur être posées au terme de leur demande de citoyenneté. Cette approche, qui correspondait à un besoin des apprenants, a très nettement soutenu leur motivation à poursuivre leurs efforts.

Le type d'activité à réaliser à l'aide de l'ordinateur a aussi beaucoup varié en fonction de la taille des groupes et de leur niveau. Les élèves des petits groupes ont plutôt travaillé de manière individuelle et à leur propre rythme, le formateur ne leur donnant des explications que lorsque cela s'avérait nécessaire. Dans les plus grands groupes, l'accent a été mis sur la collaboration, avec deux ou, au maximum, trois personnes par poste de travail. Précisons que d'après les formateurs, l'efficacité de ce type de formation est optimale lorsque les groupes sont composés de quatre à huit apprenants, selon le niveau d'interaction souhaité. Par ailleurs, lorsque le niveau du groupe le permettait, les séances de formation débutaient par une période de conversation en français qui permettait d'aborder différents thèmes (une expérience, un concept, etc.). S'ils arrivaient à l'avance, les étudiants les plus avancés pouvaient commencer directement avec l'ordinateur. Même les apprenants qui étaient d'un bon niveau étaient invités à débiter leur activité par des exercices de niveau débutant, tant afin de favoriser l'ancrage des connaissances (révision des bases) que pour s'échauffer. Dans les groupes de débutants, les cours débutaient plutôt par un exercice pratique sur l'ordinateur ou par l'écoute d'une vidéo, accompagnée de commentaires sur la

grammaire et de travaux individuels. Et lorsque les apprenants étaient fatigués, les formateurs les invitaient à s'exprimer à la suite de l'écoute d'un CD ou du visionnement d'un film, ou sur un sujet d'actualité.

L'éventail des exercices proposés par les formateurs qui ont participé au projet est vaste. Tous, loin s'en faut, n'ont pas fait l'objet d'une fiche explicative. Pour résumer, ces exercices se classent en deux grandes catégories (trois, si on tient compte de l'aspect « prétexte pédagogique » lié au thème de l'alphabétisation numérique) :

- À l'aide des logiciels :
 - Enregistrement de quelques phrases pour s'identifier et remplir des fiches individuelles ;
 - Exercices d'écoute et de lecture, recherche de réponses à la suite de ce qui a été entendu ou lu ;
 - Exercices de prononciation interactifs avec enregistrement de la voix ;
 - Jeux questionnaires sur le vocabulaire, la grammaire, les expressions ;
 - Exercices d'écriture et d'enregistrement sur un fichier personnel ;
 - Utilisation du conjugueur ;
 - Enregistrement et rétroaction avec la webcam (un exercice très apprécié, malgré les problèmes de synchronisation rencontrés) ;
 - Modules de didacticiel (pour s'assurer de bien maîtriser le vocabulaire de base).
- À l'aide d'Internet :
 - Activités de recherche par le biais de GoogleEarth, banque de vidéos ou d'images (cette activité doit être encadrée, afin d'éviter les débordements) ;
 - « Trésor de famille » : sur ce site du Musée de la personne, on peut écouter des témoignages d'immigrants et y déposer le sien. Cette activité comprend l'écriture d'un texte et l'enregistrement d'une séquence ;
 - « Retrouver le sourire » : ce jeu pédagogique consiste à apprendre à se débrouiller lors de son arrivée à Paris (aéroport, musée, etc.). Il comporte plusieurs étapes (niveaux) et offre la possibilité de répéter ce qui se dit.

À la suite de l'observation des pratiques et des activités d'apprentissage relevées lors de l'expérimentation, l'expert-conseil du CEFRIO a fait ressortir six catégories d'utilisation des TIC :

- L'alphabétisation numérique par la découverte des usages de l'ordinateur (fonctionnement, configuration, périphériques, utilité) et du médium Internet ;
- L'apprentissage à l'aide de logiciels exercices en ligne, avec rétroaction ;
- La simulation par Internet de situations réelles mettant l'accent sur les interactions ;
- L'accès, grâce à Internet, à une banque inépuisable de documents de sensibilisation ;
- La production écrite par ordinateur (CV, courriels, etc.) ;
- Le développement de nouvelles formes d'intervention pour les formateurs.

Cette liste non exhaustive a été présentée à l'ensemble des formateurs et à leurs responsables pédagogiques lors d'une rencontre organisée par le CEFRIO. À partir de ces constats, les participants ont pu échanger entre eux et alimenter leurs réflexions dans le but de concevoir de nouvelles approches pédagogiques et diversifier leurs activités d'apprentissage.

Cette première typologie constitue une base de travail intéressante pour la suite du projet.

3. CONSTATS SUR L'IMPACT DU PROJET ET FAITS SAILLANTS

La formation de base en entreprise (FBE) est un processus complexe qui nécessite, comme nous le rappelle Jean-Paul Hauteœur⁹, de jongler « avec les divergences d'intérêt qui existent entre les différents acteurs de la formation de base [et leurs objectifs respectifs] : les commanditaires (baisse du chômage), les formateurs (conscientisation), les apprenants (insertion ou promotion) et les chercheurs (changement social) ». Autrement dit, en tenant compte de la pluralité des acteurs, il apparaît que :

- Les participants s'intéressent à leur avenir. Ils doivent eux aussi apprendre à jongler avec diverses contraintes (famille, travail, imprévus) ;
- Les formateurs s'intéressent plus particulièrement à l'autonomisation de l'apprenant. Ils réaménagent quotidiennement leurs interventions, afin de s'adapter à la réalité sur le terrain tout en intégrant les objectifs du programme et leurs potentialités pédagogiques, et en prenant en compte les contraintes des apprenants et de l'entreprise ;
- Les chercheurs envisagent l'alphabétisation comme un outil visant l'émancipation des individus et leur participation active à la vie économique et sociale ;
- Les employeurs s'intéressent à une responsabilisation accrue de leurs employés qui est liée à la modification de l'organisation du travail et s'attendent surtout à ce que leur entreprise connaisse une hausse de sa productivité ;
- Les organismes qui soutiennent financièrement les formations se préoccupent plus particulièrement de l'employabilité du citoyen, de sa sécurité au travail, de la hausse de productivité et de l'évaluation des compétences individuelles ;
- Les organismes de formation s'intéressent plutôt à la progression des acquis des apprenants et à la relance de leur parcours éducatif, tout en assurant l'emploi de leurs formateurs et la survie de leur organisme ;
- De leur côté, les syndicats envisagent la formation de base en milieu de travail comme un acquis social qui, en vertu du droit à la formation tout au long de la vie, permet aux salariés les moins qualifiés de parfaire leur formation et d'améliorer leurs conditions de vie et de travail.

Pour le CEFRIO, la prise en compte de l'ensemble de ces intérêts s'avère primordiale pour accélérer et mieux soutenir la formation de base dans les PME québécoises.

Le point de vue des employeurs

Pour les responsables d'entreprise que nous avons rencontrés, le projet qui consiste à intégrer l'ordinateur dans la formation de base offerte à leurs employés a été plutôt bien accueilli. Néanmoins, ils semblent perplexes quant à

⁹ Hauteœur, Jean-Paul (1996). *Alpha 96 – Formation de base et travail*, Hambourg : Institut de l'UNESCO pour l'éducation, 420 p.

l'effet que cet apprentissage supplémentaire pourrait avoir sur la productivité de leur atelier, d'autant plus que les employés rencontrés n'ont pas, pour le moment, accès sur leur lieu de travail à des claviers d'ordinateur, alors que la tendance à la numérisation des postes de travail tend à s'accélérer. En réalité, cette numérisation, du moins dans le cas des entreprises manufacturières, prend bien souvent la forme de commandes numériques pilotées par des écrans tactiles pourvus de codes de produits, de symboles ou d'idéogrammes suggestifs. Les responsables souhaitent néanmoins que cette formation participe à l'amélioration des compétences langagières de leur personnel. Ceci permettrait de fluidifier les communications internes en aidant certains employés à lire les notes de leurs collègues, les directives laissées à leur intention par leur superviseur et à se faire comprendre lorsqu'ils sont en télécommunication avec un autre employé de l'entreprise. L'avantage de l'ordinateur résiderait notamment dans le fait que les apprenants sont alors amenés à utiliser les mêmes modes de communication écrite que ceux qu'ils trouvent partout dans leur environnement (annonces, journaux, documents administratifs). Et puisque les entreprises communiquent de plus en plus par écrit avec leur personnel, cette formation deviendrait ainsi de plus en plus pertinente. Plus encore, dans une prise en compte de la multiplicité des motivations en jeu, cette formation est perçue comme un moyen de répondre aux besoins des employés les moins qualifiés et de les aider à mieux assumer les autres facettes de leur vie quotidienne (notamment les parents qui ont des enfants scolarisés).

Plus concrètement, il a été observé par les entreprises participantes:

- Une nette amélioration de la mobilisation des employés ;
- Une participation accrue aux autres formations proposées ;
- Une baisse significative du roulement de personnel ;
- Davantage de gestes d'entraide et de manifestations d'empathie au sein du personnel ;
- Une nette amélioration des relations entre le personnel et la direction (chacun voyant l'autre faire des efforts).

Ces observations sont similaires à celles obtenues dans le cadre d'études de cas portant sur les effets de la formation de base en milieu de travail (Bélanger et Daniau, 2009¹⁰). Selon les employeurs que nous avons rencontrés, il faudrait, pour inciter les autres entreprises à s'engager dans ce processus, commencer par communiquer un peu plus avec elles, leur présenter un interlocuteur unique, leur garantir qu'elles pourront compter sur le même formateur plusieurs sessions de suite (sentiment de continuité), et faire preuve de plus de souplesse dans l'offre de formation et dans les conditions d'attribution du financement.

Par ailleurs, il est à noter que toutes les formations proposées ici doivent être renégociées à chaque nouvelle session, et qu'il est donc très difficile, tant pour les organismes de formation et les formateurs que pour les entreprises et les apprenants, de faire des projets à long terme.

¹⁰ Bélanger, P. et S. Daniau (2008). « La formation de base dans les petites et moyennes entreprises : pratiques et modèles novateurs – Quatre études de cas ». Montréal : CPMT et CIRDEP de l'UQAM.

Le point de vue des organismes de formation

Les organismes ont constaté d'importants besoins en francisation dans les entreprises rencontrées, la majeure partie d'entre elles ayant, semble-t-il, tendance à privilégier l'usage de l'anglais au travail. Les responsables de ces entreprises n'ont généralement aucune idée des besoins en formation de base de leurs employés et ne savent pas que ce type de formation peut être financé entièrement par Emploi-Québec. Les organismes de formation tendent à proposer des projets d'intervention clé en main et adaptables aux contraintes de l'entreprise. Cette dernière s'engage généralement dans cette démarche soit par obligation, afin de répondre aux critères de l'OQLF (bien souvent à la suite d'une visite de ce même organisme) et de pouvoir ainsi accéder à certaines subventions, soit afin d'éviter la mise à pied de personnel en période de baisse d'activité. Quoiqu'il en soit, les organismes savent que s'ils parviennent à mettre un pied dans l'entreprise et à gagner la confiance des responsables (continuité avec le même formateur, formule adaptée à l'entreprise), il leur sera dès lors plus facile d'établir un diagnostic pertinent de la situation et de proposer une éventuelle prolongation de leur collaboration (c'est le cas pour 70 % des entreprises selon la FBDM), voire une diversification de l'offre de services. Cela peut être l'occasion, par exemple, de présenter la formation de base, terme en soi peu vendeur selon les différents chargés de projets rencontrés, auprès des employeurs ou des apprenants.

Selon les organismes, on constate une amélioration vers la simplification des délais administratifs. Afin de faciliter les démarches administratives et lorsque la situation le permet, les organismes privilégient ainsi la mise en place d'interventions les plus adéquates aux besoins des entreprises selon les modalités et les sources de financement offerts (Emploi-Québec, Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main d'œuvre).

Un obstacle important rencontré au cours de ces expérimentations est essentiellement de nature logistique, tant d'un point de vue de la sécurité, du transport, de la responsabilité que de la confidentialité. Par ailleurs, tous les organismes s'accordent sur le fait que le temps consacré à installer les ordinateurs à chaque session (10 à 15 minutes) réduit d'autant la durée du cours. À défaut de disposer d'un technicien en informatique susceptible de tout mettre en place au début du cours et d'assurer ensuite le suivi des éventuelles pannes, la création d'un espace mobile entièrement équipé en TIC et pouvant accueillir un groupe restreint d'apprenants permettrait d'une part, d'éviter cette perte de temps et, d'autre part, de mieux s'adapter aux spécificités de la formation en entreprise. Dans le cadre de notre projet, ces mêmes organismes ont pu constater que l'entreprise de services, en raison de son activité, est plus souple, en termes d'aménagement d'horaire que les entreprises manufacturières. En effet, la fluctuation de la production, liée à la généralisation d'une gestion juste-à-temps de celle-ci (la concurrence accrue rend nécessaire la réduction des délais de livraison), n'est pas toujours compatible avec un suivi régulier des formations. Dans ces conditions, une reprise de l'activité peut entraîner l'absence d'une partie des apprenants aux cours, voire, dans certains cas, l'abandon complet du programme de formation. Le formateur se retrouve, dès lors, dans une situation tant délicate, d'un point de vue pédagogique – comment assurer le suivi des apprentissages ? – que précaire – son emploi étant lié au contrat avec l'entreprise. Cette précarité du formateur entraîne, à son tour, un problème de

réention des formateurs pour les organismes de formation. Certaines expérimentations ont d'ailleurs souffert de cette situation.

Du point de vue de ces organismes, l'intégration des TIC dans les formations de francisation en entreprise a différents impacts selon l'acteur considéré. Ainsi, le fait de disposer d'ordinateurs portables dans la formation est un argument supplémentaire pour tenter de convaincre les employeurs de s'engager dans une telle démarche. Et bien que l'efficacité de cette approche innovante ne pourra se mesurer plus formellement qu'avec davantage de vécu, le simple fait de pouvoir accompagner des apprenants en difficulté dans leur alphabétisation numérique est un plus qui mériterait d'être généralisé, du fait de l'évolution technologique de notre société

De plus, l'utilisation des TIC pourrait aussi être envisagée dans le cadre, par exemple, d'un suivi à distance des apprenants n'ayant pu se rendre à leur cours (situation fréquente en cas de hausse de la production) et qui en pâtissent dans leurs apprentissages.

Par ailleurs, ce projet s'est révélé très positif, non seulement pour les formateurs engagés dans cette action, qui ont ainsi appris à diversifier leurs pratiques pédagogiques, mais aussi pour l'ensemble des formateurs et des responsables pédagogiques qui portent désormais une attention plus soutenue à cette approche. Ainsi, des formations à l'interne ont pu être animées par les formateurs les plus expérimentés en matière de TIC.

Le point de vue des apprenants

Selon les apprenants que nous avons rencontrés, l'usage des multiples fonctionnalités de l'ordinateur (Internet, documents textes, webcam, etc.) contribue à renforcer leur compréhension de la langue et à améliorer la qualité de leur expression orale (prononciation, écoute). Plusieurs soulignent qu'ils ont le sentiment que le support vidéo ¹¹ les aide à mémoriser. Cette approche leur permet aussi d'intégrer des éléments de culture générale qui leur sont utiles dans leur vie quotidienne (régions, obligations administratives, transport), et cet apprentissage se fait plus facilement que dans le cadre d'un cours traditionnel. L'ordinateur leur permet de revenir en arrière, de surligner leurs erreurs ou de lire un texte tout en écoutant la prononciation. Il leur permet aussi de s'autonomiser dans leur quête d'information et d'élargir l'éventail des moyens de communication à leur disposition.

Cette méthode de travail leur paraît très efficace. Elle leur permet d'observer rapidement les progrès réalisés tout en respectant le rythme de travail de chacun. Si certains regrettent qu'il n'y ait pas plus de périodes de conversation, ils comprennent néanmoins aisément qu'il est difficile de pouvoir tout concilier. Ceux qui ont utilisé des didacticiels ont apprécié que ceux-ci soient adaptés à

¹¹ On doit établir un lien entre cette affirmation et les données compilées par Gouiomard M.G. et D. Hébert ((1995). *Repères méthodologiques : aide à l'apprentissage de méthodes de travail*. Saint-Laurent : Éditions du renouveau pédagogique, p. 46. Ces données ont trait au pourcentage approximatif de l'information étudiée et retenue après 24 heures, soit : lecture (10 %), écoute (20 %), écoute et visualisation – vidéo (50 %) et expérience (90 %).

leur niveau (exigence fondamentale) et à leurs attentes, qu'ils leur laissent suffisamment de liberté, que les exercices s'enchaînent rapidement, que le formateur ait des attentes raisonnables et que chaque question posée reçoive une réponse personnalisée.

Cette approche de la francisation par le numérique semblent aussi susciter le goût d'apprendre, comme en témoigne un des apprenants : « Quand on est immigrant, on perd la spontanéité, le goût de faire des blagues, le sens de l'humour. On retrouve un peu cette complicité avec les membres de sa communauté [...] En étudiant une langue, on enrichit sa langue maternelle. Alors, même à 60 ans, il faut continuer à apprendre. On progresse aussi sur le plan de la mémoire. » Cependant, les avantages perçus ne s'arrêtent pas là. La plupart des apprenants que nous avons rencontrés disent que cette formation leur a permis d'améliorer leur confiance en eux, de retrouver le courage, de faire preuve d'une curiosité renouvelée et d'éprouver une satisfaction profonde face à l'ampleur de l'effort consenti et aux résultats obtenus. Pour prolonger cette expérience, plusieurs apprenants se sont équipés, que ce soit pour poursuivre leur apprentissage à domicile ou pour se rendre au cours avec leur propre ordinateur portable. Certains vont jusqu'à affirmer : « Je ne prendrais pas de cours de français sans ordinateur. Maintenant que je suis passée par là, je ne reviendrai pas en arrière », mais tous les apprenants s'accordent néanmoins pour dire que les qualités du formateur sur le plan humain sont nettement plus importantes que la possibilité d'utiliser ou non un ordinateur dans la salle de classe.

Le point de vue des formateurs

Comme le rappelle l'un des formateurs, il est difficile d'évaluer l'impact réel de la francisation avec les TIC, car beaucoup trop de facteurs externes entrent en jeu : la fatigue, l'humeur, les drames personnels... La situation de chaque être humain étant différente, il est impossible de généraliser. Chaque cas est particulier. Ce qui est enthousiasmant pour certains peut se révéler un obstacle infranchissable pour d'autres. Le plus important, quand on offre de la formation à des adultes, c'est de prendre en compte les intérêts personnels des participants en faisant référence aussi souvent que possible à leur vie quotidienne. Cependant, lorsque cette formatrice évoque son expérience avec son groupe en alphabétisation, son ton change radicalement : « Les ordis, pour l'alphabétisation, c'est un miracle, honnêtement. Pour le reste, je ne sais pas. Je suis hyper sceptique. Ça m'a pris très longtemps à m'habituer et maintenant, je suis prise à fond. Mais je trouve qu'il ne faut pas s'emballer. Ça ne va pas être le remède miracle à l'apprentissage. Souvent, je trouve que tout ce qu'on fait, c'est juste remplacer le papier. Par contre, avec les analphabètes... Avec une femme de mon groupe, j'avais tout essayé. Rien ne marchait. Elle n'avancait pas. Mais dès qu'elle a touché à l'ordi, c'était comme... Elle a écrit son nom et tout. »

Le français n'est pas une langue facile pour ceux qui ne maîtrisent pas déjà une langue latine. Pour les apprenants que nous avons rencontrés, il semble que le plus difficile soit de maîtriser le féminin et le masculin. Ils soulignent aussi le fait qu'un même mot a souvent plusieurs significations. De plus, la majeure partie des capsules audio et vidéo qu'ils consultent, que ce soit sur Internet ou dans les didacticiels, sont réalisées avec des gens qui ont un accent français, ce qui est

bien loin du joul que les apprenants entendent au quotidien dans leur milieu de travail. Sur le plan de la prononciation, pour les Vietnamiennes participantes, c'était encore plus difficile que pour les Chinoises, notamment parce que le vietnamien compte sept tons, soit trois de plus que le chinois. Elles ont donc suivi deux années de cours sans vraiment progresser. Toutefois, après avoir commencé à utiliser l'ordinateur, qui leur permettait de s'enregistrer et de pratiquer la prononciation des syllabes, leur accent s'est beaucoup amélioré en l'espace de deux mois. Dans un autre groupe, les apprenants ont avancé beaucoup plus rapidement que prévu. Le temps de préparation que la formatrice avait planifié s'est vite révélé insuffisant. Les résultats obtenus à la suite de cette expérience ont été particulièrement encourageants : un groupe d'analphabètes formé en entreprise a mis trois fois moins de temps à apprendre à lire que des groupes des groupes d'alphabétisation des commissions scolaires, selon certains formateurs.

Les enseignants sont unanimes pour dire que l'enregistrement audio et vidéo des travailleurs leur permet de « s'auto-corriger » de manière très dynamique. Leur participation à de telles activités les stimule et augmente leur confiance en eux. Il arrive même que les demandes proviennent des travailleurs, qui sentent le besoin de se réécouter ou de revoir leurs erreurs pour mieux les corriger (fautes soulignées). Les débutants, quant à eux, montrent une étonnante soif d'apprendre et une certaine fierté lorsqu'ils se rendent compte des progrès réalisés après seulement quelques séances. La majorité d'entre eux préfèrent d'ailleurs refaire leurs exercices et les terminer plutôt que de s'amuser avec des jeux. L'utilisation de l'ordinateur favorise donc le développement d'une dynamique d'auto-apprentissage en rendant les participants plus autonomes. Par contre, l'absence de support papier facile à consulter chez soi peut faire en sorte que les participants oublient certains apprentissages amorcés s'ils partent en vacances ou s'absentent pour une durée prolongée.

Beaucoup d'apprenants souhaitent arriver seuls à apprendre le français. Pour ceux qui ont la bosse des langues, les choses peuvent aller assez vite, mais ceux qui doivent s'y prendre à plusieurs reprises se sentent jugés. L'alphabétisation numérique permet de limiter les difficultés liées à la tenue du crayon (un apprentissage en soi) et à l'utilisation des lettres de l'alphabet qui se trouvent sur le clavier de l'ordinateur et que les participants retrouvent dans leur correspondance ou dans les journaux – et qui est différente de l'écriture liée ; elle permet aussi de renforcer leur attention face à l'accentuation. À la fin de leur formation, les apprenants sont en mesure de remplir de manière satisfaisante leurs documents de travail, d'où l'importance de poursuivre en parallèle l'écriture sur papier ; ils peuvent aussi développer une certaine autonomie dans la réalisation de leurs tâches et dans leur recherche d'emploi (cas particuliers d'employés informés de leur prochaine mise à pied), et certains d'entre eux peuvent même envisager de poursuivre leur formation.

- **L'engagement des formateurs**

Selon les formateurs, les retombées directes de ce projet sur leur travail d'animation sont : un gain notable de l'attention des apprenants grâce à l'utilisation de supports visuels attrayants (écran de couleur par rapport à des photocopies en noir et blanc), une plus grande participation de ceux-ci à leur

propre processus d'apprentissage, une maîtrise progressive et souvent acquise de façon ludique des compétences de base liées à l'utilisation de l'ordinateur, et une réduction du gaspillage de papier. Les formateurs reconnaissent que l'ordinateur limite l'intensité des interactions sociales. En ce sens, selon eux, il serait bon de veiller à ce que le temps d'utilisation de celui-ci ne dépasse pas la moitié de la séance, afin de pouvoir mettre en œuvre des stratégies d'apprentissage plus actives (jeux de rôle, mises en situation ou autres), voire des stratégies plus classiques de type « écriture sur papier ». Cependant, tous tiennent à préciser qu'à leur grande surprise, l'introduction de l'ordinateur a suscité beaucoup de collaboration entre les apprenants. Ils évoquent, à ce sujet, une forme de saine compétition sur un fond d'entraide.

Lors des premières séances, les formateurs ont parfois eu du mal à planifier leurs activités, mais ils ont eu plus de facilité à le faire au fil du temps. Au final, il semble même que l'ordinateur allège le fardeau que peuvent représenter pour le formateur les travaux de préparation, de correction, de rattrapage, d'évaluation des apprentissages et de suivi des progrès réalisés (grâce à la possibilité de sauvegarder les travaux). L'ordinateur permet aussi aux apprenants d'être plus autonomes dans leurs apprentissages – ce qui est un avantage s'ils doivent s'absenter –, en plus de simplifier le travail du formateur et de donner un peu plus de souplesse à l'entreprise. Par ailleurs, les apprenants demandent moins souvent l'aide du formateur, qui est donc plus disponible pour répondre aux besoins de ceux qui éprouvent le plus de difficultés.

Dans les groupes de débutants, l'utilisation de l'ordinateur peut aussi parfois se révéler problématique, car une erreur de manipulation est vite arrivée. Son utilisation exige donc beaucoup de rigueur de la part du formateur, qui doit régulièrement effectuer des mises à jour et des nettoyages afin d'éviter les problèmes techniques. Les « experts », qui sont en mesure de réagir plus rapidement en cas de problèmes, ont tendance à intégrer plus harmonieusement cet outil à leur enseignement. En cas de panne matérielle – un risque qu'ils ont appris à prévoir – ils rappellent qu'il ne faut pas perdre trop de temps à tenter de résoudre le problème et qu'il vaut mieux reprendre le cours sous une forme plus magistrale. Quant aux « expérimentatrices », lorsqu'elles sont confrontées à répétition à de réelles difficultés techniques – l'une d'entre elles a déjà passé trois heures à préparer trois minutes d'exercice... – le découragement n'est jamais loin. Mais puisque nous avons affaire à des professionnels expérimentés, tous parviennent sans heurt à effectuer un retour à l'enseignement sans ordinateur. Toutefois, cet appareil reste d'une grande utilité pour la collecte de données ou pour l'enregistrement de la voix.

Par ailleurs, il est important de noter que nombre d'exercices utilisant papier et crayons sont beaucoup plus riches et plus interactifs que certains modules de didacticiels peu ergonomiques. Il n'en reste pas moins que l'ordinateur permet au formateur de trouver des idées et des informations pour enrichir sans cesse son travail.

CONCLUSION

Les résultats des recherches québécoises portant sur l'intégration des TIC dans les formations de base en milieu de travail nous montrent que peu de choses ont été écrites sur le sujet. Comme le précise Sharon Hackett (2006, 2007), si « les trois quarts (76 %) des organismes participants intègrent déjà l'informatique dans leurs ateliers d'alphabétisation ¹² [...], très peu de recherches traitent de la question de l'intégration des TIC dans les pratiques des organismes d'alphabétisation du Québec francophone ¹³ ». À la lumière de ce constat, notre synthèse de l'accompagnement évaluatif du projet visant à intégrer des TIC dans la formation de base offerte en milieu de travail, un projet initié par la CEFRIO et par la CRÉ de Montréal, s'est plutôt appuyée sur l'analyse transversale des données recueillies auprès des différents acteurs engagés dans cette action tout au long de l'année 2009.

Selon les témoignages recueillis tout au long de ce projet auprès des apprenants, des formateurs, des représentants syndicaux et des employeurs, les principaux effets de la formation de base en milieu de travail, sont d'une part, une meilleure intégration des travailleurs nouvellement arrivés au Canada et, conséquemment, une amélioration sensible des communications et du climat de travail. Cette intervention participerait donc, d'une manière indirecte, à l'accroissement de la productivité de l'entreprise (diminution des erreurs, de l'absentéisme et du nombre d'accidents de travail, hausse de la capacité du personnel de prendre des initiatives). D'autre part, les employés, au-delà des avantages liés à l'amélioration possible de leur statut socioprofessionnel, peuvent renforcer leur estime de soi, leur sentiment d'efficacité personnelle, leur capacité à réaliser des projets ou encore leur participation à l'éducation de leurs enfants. Pour ce qui est de l'intégration de l'ordinateur dans les cours de francisation, elle semble jouer à la fois **un rôle de catalyseur pour la motivation des apprenants et de ressource pédagogique inépuisable pour le formateur, tout en permettant aux employeurs d'offrir de la formation continue à leurs employés.**

De l'avis des personnes que nous avons rencontrées, les principales faiblesses ou limites de ce type de formation résident dans un manque de continuité dans le financement des projets, l'absence d'un interlocuteur unique pour leur mise en œuvre, un manque de souplesse des dispositifs proposés (saisonnalité de la production, horaires décalés, etc.) et des conditions matérielles inappropriées (accès à Internet, ratio ordinateur-apprenants trop élevé, locaux bruyants, etc.). Pour surmonter ces obstacles, il faudrait que les différents acteurs intensifient leurs efforts de collaboration, que les formateurs soient accompagnés dans le développement de nouvelles pratiques, que l'on vante l'importance de l'alphabétisation numérique aux personnes qui n'en connaissent pas encore l'utilité et qu'on incite les entreprises à y participer financièrement. L'accès aux données disponibles sur Internet, les exercices pratiqués à l'aide des didacticiels ou encore l'utilisation des divers outils d'enregistrement disponibles représentent autant de moyens d'enrichir la matière à étudier, d'apprendre à la contextualiser

¹² Hackett, S. (2006). *Les TIC dans les organismes d'alphabétisation francophone du Québec – Équipements, usages et besoins*. Rapport de recherche, Montréal : CDÉACF. p. 8.

<http://bv.cdeacf.ca/documents/PDF/rayonalpha/95389.pdf>

¹³ Hackett, S. (septembre 2007). « L'intégration des TIC en alphabétisation communautaire au Québec ». *Revue de recherche appliquée sur l'apprentissage*, 1(2), article 2, Ottawa, p. 2.

<http://catalogue.cdeacf.ca/Record.htm?idlist=3&record=19295142124910133249>

et à s'en servir dans la vie quotidienne. En cela, l'intégration de l'ordinateur semble avoir un impact très positif sur le bon déroulement de la formation.

Le développement de la formation de base dans les petites et moyennes entreprises est encore relativement nouveau, mais celui de l'intégration des ordinateurs dans ce type de formation l'est plus encore. Il n'existe pas encore assez d'études sur ce phénomène pour que nous puissions en tirer des conclusions aisément généralisables ; toutefois, à en juger par les résultats obtenus et par les témoignages des participants, il semble que la numérisation croissante des milieux de travail et de vie entraîne une augmentation de la demande potentielle pour des séances de formation de base. En ajoutant un volet « alphabétisation numérique » aux cours de français et d'alphabétisation, les gestionnaires répondraient à une demande de plus en plus pressante, née de l'omniprésence de ce média dans notre société. À défaut que tous les citoyens aient un accès libre et gratuit à Internet, il nous semble à tout le moins que l'alphabétisation numérique gagnerait à s'étendre aux différents types de formation (formation de base, alphabétisation, francisation) destinés aux travailleurs les moins qualifiés, ceux-là même qui, dans les conditions actuelles, sont les moins susceptibles de pouvoir se former eux-mêmes dans ce domaine. Car notre étude le montre clairement : l'alphabétisation numérique est devenue une nécessité fonctionnelle, tant sur le plan professionnel que personnel.

Finalement, à la lumière de l'analyse présentée et des témoignages recueillis, il nous semble raisonnable de mentionner les pistes d'intervention suivantes :

Assurer la continuité du projet :

- Procéder à une étude plus vaste de ce qui se fait dans ce domaine sur la scène provinciale et internationale ;
- Rechercher les complémentarités avec ce qui se fait déjà sur le marché en explorant les domaines de formation voisins et complémentaires : francisation dans les centres d'éducation aux adultes, alphabétisation numérique, formation initiale des jeunes ;
- Développer des collaborations avec les mutuelles de formation et les organismes de formation à distance, dont la SOFAD, et renforcer notre partenariat avec la FBDM ;
- Évaluer l'intérêt de mettre en place une plate-forme destinée aux principaux acteurs de ce domaine (employeurs, apprenants, formateurs et organismes) et en préciser les conditions.

Procéder à une ou à plusieurs études d'impact :

- Lancer une recherche-action collaborative visant 1. à préciser les conditions de réussite de l'implantation des TIC, 2. à dégager des critères d'évaluation pertinents et 3. à évaluer l'efficacité des formations de base en fonction de la taille des groupes¹⁴, du lieu de formation et de l'utilisation ou non de l'ordinateur ;

¹⁴ Selon une des formatrices, il faut compter trois mois dans un centre d'éducation aux adultes pour amener un groupe de vingt à trente apprenants à écrire, à raison de vingt heures par semaine, alors qu'en entreprise, on a atteint le même résultat auprès d'une dizaine d'apprenants en environ un mois, à raison de huit heures de cours par semaine. Ce dernier type de formation serait donc deux fois plus efficace sur le plan du ratio heures-apprenant. Il nous reste à préciser si ce n'est pas plutôt le fait de travailler en groupe restreint qui influe sur cette donnée.

- Suivre les apprenants au-delà de la formation proposée, afin de documenter l'impact réel que ces programmes de francisation en milieu de travail ont eu à moyen terme sur leur parcours.

Proposer des approches pédagogiques :

- Cerner et expliciter les pratiques novatrices les plus pertinentes en fonction des différents niveaux des apprenants ;
- Construire et structurer pour chaque formateur une à deux situations types réutilisables et proposer un découpage du programme de la session sous forme de thèmes à étudier et non de contenus ;
- Documenter les multiples possibilités offertes par l'utilisation audiovisuelle d'Internet, l'enregistrement vidéo et la vidéoconférence pour faciliter les échanges entre formateurs et les classes virtuelles avec les apprenants.