

# L'OBSERVATOIRE COMPÉTENCES-EMPLOIS

## sur la formation continue et le développement des compétences

### *Les bonnes pratiques de FBDM : une entreprise d'économie sociale dédiée à la formation de base en entreprise*

Par Paul Bélanger

Aujourd'hui nous savons que le tiers de la main-d'œuvre active ne maîtrise pas suffisamment les compétences de base pour faire face aux exigences de la nouvelle économie du savoir. Cette réalité est connue dans tous les pays industriels avancés et son ampleur est établie scientifiquement[i].

« Réactualiser ses habiletés de lecture, d'écriture et de calcul, développer les aptitudes nécessaires pour travailler en équipe, pouvoir utiliser les nouvelles technologies et mieux participer aux apprentissages structurés » ce sont là autant de demandes faites aux travailleurs, sinon directement exprimées par eux. Pourtant, les besoins pour la formation de base en entreprise n'émergent pas spontanément, ni aisément.

L'autre difficulté à laquelle il faut faire face, en formation de base en entreprise, c'est l'organisation de la formation. Comment tenir compte du contexte et des exigences particulières des entreprises? Comment accompagner le retour en formation d'individus qui ont connu antérieurement des expériences scolaires difficiles ou qui, faute d'occasion de pratiquer leurs compétences de base, en ont perdu à la longue la maîtrise? Comment organiser les sessions de formation pour tenir compte des horaires des entreprises et des individus?

Au Québec, des organismes qui œuvrent en formation de base en entreprise ont développé des stratégies intéressantes pour contrer ces difficultés. C'est le cas de FBDM - Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre que nous présentons dans cet article.

FBDM réalise des projets de formation de base sur mesure et clés en main qui répondent aux besoins des personnes et des organisations. Il s'agit d'une entreprise d'économie sociale créée en 1999 par Louise Crépeau – qui avait déjà, auparavant, fait ses armes au sein d'un organisme communautaire du Sud-ouest de Montréal. Cette entreprise emploie 25 personnes, dont 7 salariés et 18 contractuels. FBDM a à son crédit 78 projets réalisés au sein d'entreprises manufacturières ou de services, totalisant 30 000 heures de formation. La grande majorité de ces projets ont été financés via le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO).

Ce qui particularise FBDM par rapport à d'autres organismes qui font de la formation de base en entreprise, tels que les Services aux entreprises des commissions scolaires, c'est qu'ils se sont spécialisés en formation de base, incluant la francisation.

FBDM est membre du Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC), de la Mutuelle de formation FormaPlus, et de la Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre (COCDMO).

Lorsqu'on demande à Louise Crépeau pourquoi il est difficile de faire lever la demande de formation de base en entreprise malgré la reconnaissance du problème par les partenaires nationaux et la publication de plusieurs enquêtes à ce sujet, voici ce qu'elle dit :

On rencontre des dirigeants d'entreprise qui sont sceptiques face aux retombées de la formation sur la performance des employés. Certains n'y voient que des cas de « formation générale » ou académique relevant de la responsabilité de l'État. « Mon entreprise n'est pas une école », disent-ils. En fait, la demande tend à faire surface que lorsqu'ils observent des difficultés suite à un changement dans l'entreprise. Les travailleurs ont aussi des appréhensions. Ils voient bien que cela peut améliorer leur vie au travail et à la maison, mais cela ne va pas de soi. La dernière expérience d'apprentissage formel est loin derrière eux! Surtout pour les travailleurs âgés. Pourtant les besoins sont là.

Employeurs et employés ont des réticences à l'égard de la formation de base. Cette difficulté inhérente à la formation de base est accrue par le fait que l'analyse des besoins n'est généralement pas financée par les organismes subventionnaires. Il faut dès lors se donner les moyens d'identifier et d'analyser les besoins rapidement. Face à cette contrainte, Louise Crépeau a développé la technique de l'entonnoir qui vise à identifier rapidement un besoin.

Pendant douze ans, j'ai fait des « cold call ». Je contactais des entreprises par téléphone et j'avais quelques minutes pour identifier un besoin. Je posais des questions telles que : qu'est-ce qui se passe dans l'entreprise, est-ce qu'il y a un changement en cours? Est-ce qu'il y a une restructuration qui s'en vient? Ou l'implantation de nouvelles technologies, de nouvelles machines? Est-ce qu'il y a une redéfinition des postes de travail? Est-ce qu'il y a des erreurs dans la production dont une des causes pourrait être que les gens ne comprennent pas tout à fait les procédures de travail etc., etc. On ne peut pas avoir un non à toutes les questions. À un moment donné, on a un oui pour quelques personnes. L'idée c'est d'arriver à identifier un besoin, à faire image « oui je pense que par rapport à telle problématique, il se peut que le manque de compétences de base soit un des facteurs ou soit le facteur ».

Depuis 2004, FBDM utilise la francisation comme « porte d'entrée » dans les entreprises.

La francisation « fait image ». La francisation est une porte d'entrée parce que le besoin est évident. Bon, plusieurs ne parlent pas français; ils ont besoin de cours de français. L'analyse des besoins est rapide.

Mais il y a plus, la francisation est aussi « un pied dans la porte » puisque, les projets s'étalant sur plusieurs années, FBDM qui est sur place saisit l'occasion pour diagnostiquer les autres besoins de formation de base que peuvent éprouver les travailleurs francophones. La francisation est une bonne locomotive d'autant qu'elle contribue à donner une image plus positive de la formation de base.

Le travailleur portugais qui ne parle pas français, on ne dit pas de lui qu'il est analphabète. Or pour le travailleur francophone, c'est la même chose. Ce n'est pas vrai qu'il est analphabète. Ce gars là est intelligent dans son entreprise. Il réussit un paquet de trucs, [jusqu'à ce qu'il soit confronté à de nouvelles exigences]. Ce travailleur-là, tout ce dont il a besoin, parfois, c'est de réactualiser son portugais!

C'est une figure de style, mais elle fait bien comprendre le phénomène. « Le problème, souvent, ce n'est pas que les personnes n'ont jamais appris ceci ou cela, c'est qu'elles ne le pratiquent plus depuis 10 ans ».

Lorsque les parties conviennent de la nécessité d'intervenir, encore faut-il organiser la formation. FBDM fait de la formation de base sur mesure et l'entreprise a développé à cette fin, l'approche des 3 C : formation contextualisée aux milieux et aux personnes, formation favorisant l'utilisation des compétences génériques des personnes et, formation développant chez les participants l'intérêt pour la formation continue.

Formation 'contextualisée'. L'apprentissage se fait dans l'entreprise à partir de documents utilisés par l'entreprise. Pour bâtir les exercices, le formateur doit accepter de laisser tomber les exercices tout faits à l'avance pour prendre du matériel authentique proche de la réalité des participants, des thèmes associés à leur travail. On utilise des notes de services, des procédures, des formules CSST, etc.

Formation axée sur les compétences des gens. Quand les individus arrivent en formation, ils ont de l'expérience, des connaissances, de l'information. Le formateur doit être capable de reconnaître leurs acquis, d'identifier leurs compétences et de miser sur ce bagage. Se former, c'est se construire sur ce qu'on a.

Les deux premiers C reposent sur la participation active des employeurs et des employés. L'employeur détermine ses priorités et choisit le matériel qu'il souhaite voir utiliser en formation. Les employés expriment aussi leurs intérêts et le plan, le contenu et le matériel de formation, tout est monté en tenant compte des deux parties.

Formation continue. Il faut que la démarche immédiate de formation devienne pour les entreprises et les individus un démarrage, une première étape, il est important de leur communiquer le goût d'apprendre et de leur proposer des stratégies d'apprentissage. Nous cherchons aussi à ce que cette première expérience développe une culture de formation continue dans l'entreprise. Ainsi l'employeur peut y voir un avantage à faire valoir lors du recrutement de nouveaux employés.

L'approche de FBDM de même les approches de quelques SAE très actifs en formation de base[ii] se situent dans les courants de recherche et d'innovation en ce domaine[iii]:

La dualité (employeur et employés) de la demande de formation de base et l'importance de son expression (voir Pommier & Zamora, Bélanger & Voyer[iv])

La pertinence d'une approche d'apprentissage ancrée dans le milieu visé: l'Apprentissage située (voir Lave et Wenger[v]),

La prise en compte de la tension inévitable Peur et désir d'apprendre (voir Roche[vi]),

L'objectif de fond (qu'on appelle transversal): l'autonomisation fonctionnelle (Greenan Kalugina & Walkowiak[vii]) et le sens d'efficacité personnelle (voir Bandura et Faucher[viii]).

La formation de base en entreprise est un thème phare de l'Observatoire. Dans les prochains numéros du bulletin, nous aurons l'occasion de présenter d'autres organismes, notamment des SAE, qui en dispensent.

Mais nous pensons d'ores et déjà qu'il serait intéressant qu'une mission québécoise de co-analyse (composée des différentes partenaires) soit organisée en Allemagne, en France et en Grande Bretagne, afin de consolider ces expertises et surtout d'explorer des voies pour accélérer le développement des compétences de base en milieu de travail.

[i] Bernèche, F. et Perron, B., (2006) Rapport québécois de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes (EIACA), 2003, Québec: Institut de la statistique du Québec.

[ii] Bélanger, P., Daniau, S. et Meilleur, J.F., (2010), La formation de base dans les petites et moyennes entreprises : pratiques et modèles novateurs. Montréal : UQAM/CIRDEP-Observatoire.

[iii] Bélanger & Daniau, 2008, La formation de base dans les petites et moyennes entreprises, Pratiques et modèles novateurs, Synthèse bibliographique internationale, Montréal : CIRDEP-UQAM

[http://www.cpmg.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE\\_Revue\\_litterature\\_AlphaPME\\_10nov07.pdf](http://www.cpmg.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_Revue_litterature_AlphaPME_10nov07.pdf).

[iv] P. (2008), «La formation continue : un objet de négociation au confluent des stratégies des entreprises et des besoins des salariés ? », Premières Synthèses, DARES, n° 14.2..

[v] Bélanger, P., et Voyer, B. (2004). L'aide à l'expression de la demande éducative en formation générale et l'accueil de cette demande dans les commissions scolaires du Québec – une idée originale de Serge Wagner, Montréal, Centre interdisciplinaire de recherche et développement sur l'éducation permanente (CIRDEP-UQAM). En ligne : <http://www.treaqfp.qc.ca/103/PDF/Expression.pdf>

[vi] Roche, P. (2005). Une action nationale de lutte contre l'illettrisme : l'expérimentation ECLOR (Rapport final : Net. Doc. 17). Marseille, France: Centre d'Étude et de Recherche sur les Qualifications.

Desmarais, D., Boyer, M. & Dupont, M. (2005). À propos d'une recherche-action-formation en alphabétisation populaire - Dynamique des finalités et des positions des acteurs. *Revue des sciences de l'éducation*, 31(2) : 273-296 <http://www.erudit.org/revue/RSE/2005/v31/n2/012756ar.html>

[vii] Greenan N., Kalugina E. & Walkowiak E. (2007), The transformation of work? Trends in work organisation, WORKS report - D9.2.2, HIVA-K.U. Louvain.

[viii] Bandura, A. (2003). L'auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. Paris : De Boeck.

Foucher, R. et Morin, L. (2007). Sentiment d'efficacité personnelle et apprentissage dans des dispositifs ouverts de formation. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(3), pp. 45-58.

### **Source**

<http://www.oce.uqam.ca/component/content/article/4/22.html>