

UPSKILL : Un test crédible de la formation en littératie et compétences essentielles en milieu de travail

Points saillants

UPSKILL propose une évaluation rigoureuse de la formation en compétences essentielles en milieu de travail

Bien qu'elle soit complexe, la décision d'investir dans la formation en milieu de travail dépend finalement du rendement attendu de l'investissement. Une partie du défi pour les employeurs et les décideurs est que peu d'études de grande qualité ont mesuré de façon fiable les effets de la littératie ou évalué adéquatement son rendement de l'investissement pour les employeurs, les employés et les gouvernements. Dans un effort visant à combler cette lacune, le Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles, une division d'Emploi et Développement social Canada, a parrainé un projet de recherche à grande échelle pour évaluer la formation en compétences essentielles au moyen des méthodes les plus rigoureuses. Réalisé par la Société de recherche sociale appliquée, le projet pluriannuel UPSKILL a donné lieu à de nouveaux résultats probants qui permettent d'établir un argument solide en faveur de la formation en compétences essentielles en milieu de travail.

Tous les impacts sur les entreprises et les travailleurs ont été mesurés selon les meilleures méthodes d'évaluation

Dans le cadre du programme UPSKILL, un essai contrôlé randomisé a été utilisé pour mesurer le plus fidèlement possible l'impact de la formation en compétences essentielles en milieu de travail. Un total de 88 entreprises du secteur de l'hébergement et des services de restauration, principalement des hôtels, ont été assignées au hasard à un groupe programme où chaque employé s'est vu offrir un maximum de 40 heures de formation en littératie et compétences essentielles sur place pendant les heures de travail, ou encore à un groupe témoin où les employés n'ont pas reçu la formation. Mise à part la formation UPSKILL elle-même, *tous* les facteurs qui pourraient influencer les résultats des employés et des employeurs sont contrôlés par l'assignation aléatoire. Ainsi, une comparaison entre le groupe programme et le groupe témoin fournit des mesures fiables de l'impact de la formation UPSKILL.

Les entreprises participantes ont obtenu un taux de rendement de 23 % sur leur investissement dans la formation

Au terme de la formation offerte par le programme UPSKILL, les entreprises ont connu une hausse de leurs revenus et ont réalisé des économies en raison de l'augmentation de la productivité et de la réduction des coûts de recrutement, lesquels s'élevaient à environ 4 600 \$ par participant. Lorsque les entreprises prennent en charge la totalité des coûts de formation et du temps libéré pour les employés, leur bénéfice net s'élève à 577 \$ par participant, pour un rendement moyen de l'investissement de 23 %.

Les rendements positifs sur l'investissement pour les employés et le gouvernement

Dans le cadre de cette formation UPSKILL, les employés ont également connu un rendement positif et substantiel de leur investissement : grâce au modèle de prestation en milieu de travail, ils n'ont pris en charge que peu des coûts. En effet, en ce qui concerne la rémunération, les gains résultant de la rétention accrue de l'emploi étaient considérablement plus élevés que le modeste investissement de temps personnel complémentaire que les participants ont consacré à la formation en dehors de leurs heures de travail.

Les gouvernements ont également connu un rendement positif de l'investissement. À titre de scénario de base pour l'analyse avantages-coûts, on postulait que les gouvernements ne couvraient que les coûts de lancement du programme d'activités à l'échelle du secteur, y compris la participation du secteur, l'analyse des besoins et la conception des programmes de formation. À la suite de la formation, les gouvernements ont enregistré des gains en matière d'augmentation des revenus, d'impôt sur le revenu des sociétés et de taxes de vente, ainsi qu'une petite réduction des transferts pour les prestations d'assurance-emploi. Ces gains ont plus que compensé les coûts des activités à l'échelle du secteur pour soutenir le lancement de la formation en compétences essentielles en milieu de travail.

Effets de la littératie et des compétences essentielles sur les travailleurs

➤ Meilleurs résultats en matière de littératie

Comparativement à ceux des travailleurs du groupe témoin, les résultats des participants à un test de littératie standardisé portant sur l'utilisation de documents ont augmenté de 11 points immédiatement après la formation, et jusqu'à 18 points six mois plus tard. Parmi les participants évalués plus d'un an après l'adhésion au programme, on a observé une incidence de 23 points, ce qui équivaut à environ un demi-niveau sur l'échelle de littératie reconnue internationalement. C'est donc dire que les compétences en littératie peuvent s'améliorer assez rapidement après la formation, et augmenter par la suite lorsque les individus utilisent leurs compétences.

Avec l'amélioration moyenne des résultats de compétences, le pourcentage de participants ayant atteint le niveau de littératie requis dans leur emploi a augmenté considérablement. Pour l'employeur moyen comptant 15 employés, cette augmentation se traduit par trois travailleurs supplémentaires qui répondent maintenant aux exigences de littératie de leur emploi grâce à la formation UPSKILL.

➤ Amélioration du rendement au travail

Des améliorations significatives en matière de rendement au travail ont également été observées chez les participants du groupe programme UPSKILL, ce qui s'est traduit par une plus grande qualité des services fournis, par l'amélioration des relations avec les clients et par une efficacité accrue dans les tâches. De la même manière, la formation en compétences essentielles a entraîné une augmentation substantielle du nombre d'employés ayant atteint les normes d'accréditation de l'industrie en matière de rendement au travail, par rapport aux changements observés dans le groupe témoin.

➤ Augmentation de la rétention d'emploi

La formation UPSKILL a conduit à des taux nettement plus élevés de rétention d'emploi chez les participants. En effet, pas moins de 91 % des participants ont travaillé pour le même employeur jusqu'à un an après leur adhésion au programme, comparativement à 83 % des membres du groupe témoin. Les participants étaient également moins susceptibles d'être au chômage un an après leur adhésion au programme : seulement 3 % avaient connu une période de chômage, comparativement à 9 % dans le groupe témoin. En moyenne, les participants ont travaillé près de quatre semaines de plus pendant l'année par rapport aux membres du groupe témoin. En outre, les participants étaient légèrement moins susceptibles de recevoir des prestations d'assurance-emploi au cours de l'année suivant leur adhésion au programme.

➤ Amélioration de la santé et du bien-être

En plus d'améliorer les résultats sur le marché du travail, la littératie a été liée à un certain nombre de résultats non financiers comme l'attitude, la confiance, le capital social, la santé et le bien-être. En ce qui a trait à la santé mentale, les membres du groupe programme étaient de près de 25 points de pourcentage plus susceptibles que le groupe témoin (76 % contre 51 %) d'avoir signalé une réduction de leur niveau de stress vécu au travail depuis leur adhésion au programme UPSKILL.

➤ Les effets ont été supérieurs chez les employés ayant de faibles compétences de départ

La formation UPSKILL a eu des effets plus importants sur le rendement au travail des participants qui avaient un faible niveau de littératie au départ. C'est donc dire que la formation en compétences essentielles peut être bénéfique pour tous les travailleurs, et non pas seulement pour les travailleurs déjà qualifiés. En outre, un large éventail de travailleurs ont bénéficié à la fois socialement et économiquement de la formation, y compris les hommes, les femmes, les immigrants et les non-immigrants.

Effets de la littératie et des compétences essentielles sur les entreprises :

➤ Augmentation de la satisfaction de la clientèle

Plus de 70 % des entreprises du groupe programme ont signalé une augmentation significative de la satisfaction des clients de l'hôtel par rapport à moins de 40 % du groupe témoin. Une réduction significative des plaintes des clients a également été observée dans les entreprises du groupe programme, un facteur clé de fidélisation de la clientèle, de visites subséquentes et de ventes répétées. Plus des trois quarts des entreprises du groupe programme ont déclaré des réductions dans le nombre de plaintes de clients, contre moins d'un quart des entreprises du groupe témoin.

➤ Économies de coûts et gains de productivité

Les employeurs ont enregistré des réductions significatives du gaspillage et des erreurs dans les tâches principales ainsi que dans les activités administratives. En effet, près de la moitié des entreprises du groupe programme ont fait état d'une réduction importante des taux d'erreur, comparativement à seulement une entreprise sur cinq dans le groupe témoin. Ces gains d'efficacité se sont traduits par des économies d'environ 1 000 \$ par employé participant dans l'année suivant leur adhésion au programme. Parallèlement à ces progrès, on a constaté une réduction du temps passé par les superviseurs à encadrer le travail de leur personnel, soit une autre économie de 1 200 \$ par participant durant la période de suivi. Les entreprises du groupe programme ont également connu une réduction des coûts de recrutement découlant de l'augmentation de la rétention d'emploi. Pour l'employeur moyen comptant 15 employés, cela équivaut à environ une embauche de moins pendant l'année suivant l'adhésion au programme.

➤ Augmentation des revenus

Les entreprises du groupe programme étaient beaucoup plus susceptibles de déclarer une augmentation de la fidélité des clients, ce qui a une incidence positive sur les taux d'occupation; environ la moitié des entreprises du groupe programme ont connu une hausse par rapport à environ un tiers du groupe témoin. On estime que ces gains dans les taux d'occupation, accompagnés par de légères augmentations dans les dépenses de nourriture et de boissons, équivalent à environ 2 200 \$ de revenus supplémentaires, par participant, pour les entreprises du groupe programme pendant l'année suivant leur adhésion au programme.

➤ Des gains malgré un modeste investissement de temps de la part des travailleurs

Le temps mis à la disposition des participants pour la formation était, en moyenne, d'un peu moins de 20 heures par participant, soit seulement la moitié des 40 heures qui étaient offertes. Cependant, dès le début de la formation, le taux de fréquentation était très élevé et les participants n'ont manqué qu'une petite fraction de ce qui était offert.

➤ D'importants impacts ont été observés dans les entreprises aux besoins d'affaires étendus

Les participants qui, au moment de l'adhésion au programme, travaillaient dans des entreprises ayant déclaré un niveau étendu de besoins, ont connu des effets beaucoup plus importants sur leurs résultats en matière de littératie et sur leur rendement au travail que ceux des entreprises ayant de moins grands besoins d'affaires au départ.

Conditions de réussite

- Comprendre les travailleurs et les besoins des entreprises est la clé pour maximiser le rendement de l'investissement

Le degré de besoins chez les apprenants et les entreprises représente un élément essentiel à prendre en considération pour déterminer si la formation en littératie et compétences essentielles (LCE) doit être offerte ainsi que la meilleure façon de l'offrir.

Conséquemment, les entreprises qui n'ont pas défini ou qui ne peuvent pas définir clairement leurs besoins d'affaires peuvent ne pas être prêtes pour la formation LCE. De même, la formation LCE pourrait ne pas convenir aux travailleurs ne présentant pas d'écart explicites et non réglés de rendement au travail liés à un faible niveau de littératie. Une bonne analyse de rentabilisation de la formation LCE en milieu de travail dépend de la compréhension des besoins sous-jacents des travailleurs et des entreprises.

- L'engagement des entreprises envers les enjeux d'apprentissage et de formation

L'étude s'est également penchée sur l'importance de la culture d'apprentissage et l'engagement envers la formation au sein de l'entreprise. Les résultats du programme UPSKILL suggèrent que les investissements antérieurs d'une entreprise en matière de formation, soit par des dépenses directes ou par des mesures incitatives auprès des travailleurs, représentent des indicateurs importants des impacts futurs de la formation en littératie et compétences essentielles.

- La confiance dans les autres et la réceptivité des travailleurs relativement à l'apprentissage comptent aussi

Les impacts sont également plus importants chez les personnes présentant une plus grande réceptivité face à l'apprentissage ainsi que des niveaux de confiance dans les autres plus élevés. De faibles niveaux de confiance peuvent diminuer l'application des compétences nouvellement développées aux tâches liées au travail. Les situations en milieu de travail qui peuvent miner la confiance, par exemple des désaccords entre patrons et syndicats ou de récentes mises à pied, peuvent compromettre les bienfaits de l'apprentissage.

- La mise en œuvre peut être difficile dans les petites entreprises

Le temps libre que les employeurs peuvent accorder à leurs employés, compte tenu de leurs exigences d'affaires actuelles, est une importante contrainte en matière de quantité de formation. C'est particulièrement difficile pour les petites entreprises, celles qui comptent moins de 20 salariés. Dans le cadre du projet UPSKILL, une subvention était offerte pour le temps alloué à la formation (la moitié du temps alloué, soit un remboursement allant jusqu'à 20 heures par participant). Malgré tout, très peu d'employeurs ont profité au maximum de cette subvention pour accorder la totalité du temps de formation à leurs employés. C'est pourquoi il faudrait explorer d'autres approches qui abordent mieux les contraintes en milieu de travail, comme la formation par le biais d'un mentorat ou des modèles de prestation en groupe hors site pour les petites entreprises.

➤ Alignement avec les besoins des entreprises grâce à une personnalisation efficace

Les résultats du programme UPSKILL suggèrent également que le degré d'harmonisation que les instructeurs peuvent atteindre entre les programmes de formation et les besoins d'affaires des employeurs, grâce à une personnalisation efficace, exerce une influence significative sur l'amélioration du rendement au travail. En outre, plus les employeurs peuvent articuler clairement des besoins d'affaires tangibles, plus l'harmonisation sera facile et plus il est probable que la formation produira des gains de rendement. La personnalisation ne constitue pas simplement un exercice d'utilisation de documents du milieu de travail. Il s'agit plutôt d'assurer que la formation réponde précisément aux besoins des entreprises ainsi qu'aux besoins d'apprentissage des participants afin d'améliorer leur rendement au travail. Un cadre fortement lié au travail et aux besoins d'affaires doit aider à atteindre cet objectif, tout en maintenant des niveaux élevés de participation aux activités de formation en compétences essentielles chez les apprenants.

➤ L'adoption d'une approche sectorielle pour concevoir et mettre en œuvre la formation

Une approche sectorielle peut s'avérer un moyen particulièrement efficace de concevoir un cadre de compétences et de rendement ainsi qu'un programme de formation de base en littératie et compétences essentielles pour les professions données, ce qui aidera les instructeurs de la formation à s'arrimer aux besoins de l'entreprise d'une manière rentable. Cette approche facilite également la communication entre les formateurs et les employeurs, car elle peut compter sur les réseaux existants de l'industrie, lesquels s'appuient souvent sur des relations de confiance établies de longue date avec les employeurs.

➤ Le gouvernement peut aider en soutenant l'analyse des besoins du secteur et la conception des programmes

En soutenant l'analyse des besoins du secteur et la conception des formations de base, les gouvernements peuvent jouer un rôle essentiel dans le développement et la mise en œuvre d'une stratégie globale pour encourager la participation des employeurs à la formation en milieu de travail. Ces processus fondamentaux impliquent des coûts initiaux qu'aucune entreprise ne choisira d'assumer. En soutenant le « coût de démarrage » d'une analyse des besoins d'un secteur ciblé et de la conception de programmes de formation de base spécifiques à une profession, les gouvernements peuvent absorber une partie des coûts que les entreprises individuelles sont réticentes à assumer. Pour des projets d'envergure similaire à celle du programme UPSKILL, ces coûts représentent environ 13 % du total des coûts unitaires de prestation de la formation en compétences essentielles.

Le programme UPSKILL a été mis en œuvre en partenariat avec le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, le groupe de formation du Collège Douglas, SkillPlan et plus d'une douzaine de partenaires de formation de l'industrie dans huit provinces.