

UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE  
POUR LA CONSOLIDATION ET LE  
DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI

La formation professionnelle en entreprise  
Constats et conseils

RAPPORT FINAL

*Conseil central*   
DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN CSN

mars 1998





Document produit et réalisé par le CCMM  
avec la participation financière de la SQDM  
dans le cadre du fonds d'initiatives locales pour  
l'emploi (FILE)

Enquête et rédaction : Jean-Luc Théoret  
Correction, mise en page  
et présentation : Lise Castonguay

---

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	Page 1
LE CADRE .....	Page 3
RAPPEL SUR LA LOI 90 (favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre) DITE LA LOI DU 1% .....	Page 3
NOS POSITIONS .....	Page 6
LA DÉMARCHE DE FORMATION .....	Page 10
1. BIEN SAISIR LE CONTEXTE ET PROFITER DU CHANGEMENT .....	Page 10
a) La recherche de la qualité .....	Page 11
b) Les changements dans l'entreprise .....	Page 13
2. LES ÉTAPES À SUIVRE .....	Page 15
a) Choisir ses représentants .....	Page 15
b) La clause de formation .....	Page 19
c) Le plan de formation .....	Page 26
3. LES FORMATIONS CHOISIES .....	Page 30
a) Le savoir-faire .....	Page 32
L'entraînement à la tâche (la formation sur le tas) .....	Page 32
b) Le savoir .....	Page 36
c) Le savoir-être .....	Page 38
d) La santé et sécurité au travail .....	Page 43

---

4.	LA MÉTHODE .....	Page 48
a)	Le choix des formateurs .....	Page 50
b)	Les conditions d'apprentissage .....	Page 54
c)	L'évaluation .....	Page 55
5.	LA FORMATION QUALIFIANTE ET TRANSFÉRABLE .....	Page 60
	CONCLUSION .....	Page 63
	ANNEXE .....	Page 66
	BIBLIOGRAPHIE .....	Page 70

---

## INTRODUCTION

En juillet 1997, le CCMM concluait avec la SQDM un protocole d'entente dans le cadre du Fonds d'initiatives locales pour l'emploi (FILE). La subvention accordée par la SQDM visait à promouvoir auprès des syndicats du secteur privé la nécessité d'interpeller leur employeur sur tout ce qui touche la formation professionnelle dispensée dans le cadre du travail accompli à l'intérieur des entreprises. La démarche n'était pas nouvelle à la CSN puisqu'elle avait déjà fait l'objet de discussions et de recommandations autant dans les différents congrès et instances du mouvement que d'interventions ponctuelles dans les syndicats locaux. La négociation des conventions collectives a souvent servi de tremplin pour amorcer avec les employeurs les rapprochements nécessaires à l'élaboration de politiques particulières touchant que ce soit les qualifications requises par les travailleuses et travailleurs lors de changements technologiques ou même le rehaussement des compétences générales de l'ensemble des individus pour faire face aux nouveaux défis des entreprises. À l'examen on s'aperçoit rapidement qu'il n'y a pas de règles précises ni de chemin unique pour arriver aux résultats espérés.

Le but du projet était de réaliser un « guide pour établir une politique de formation dans l'entreprise ». L'adoption en 1995 de la loi 90 (Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre) obligeant les employeurs à investir 1% de leur masse salariale en formation servirait, pensait-on, de porte

---

d'entrée aux syndicats pour examiner avec leur employeur les besoins réels en formation. Afin de réaliser ce guide il fallait vérifier auprès des syndicats si d'une part cette porte d'entrée s'était réellement ouverte et d'autre part si une fois le seuil franchi la table avait été mise correctement.

La démarche choisie pour la réalisation du guide visait à rencontrer certains syndicats ciblés et d'évaluer avec eux les acquis ainsi que les écueils rencontrés dans leur démarche. Nous voulions aussi voir jusqu'à quel point la formation pouvait servir d'élément convergent à l'intérieur de l'entreprise et par conséquent influencerait autant l'approche syndicale que patronale dans le règlement des divergences qui retiennent plus souvent l'attention (Ex : règlements des griefs).

À partir de ces constatations, nous dégagerons certaines règles qui serviront de « conseils ou d'avertissements » pour les syndicats dans leurs démarches d'approche ou de négociation avec leurs employeurs.

Nous jetterons d'abord un coup d'oeil sur les positions adoptées par la CSN et le CCMM au cours des dernières années. Nous rappellerons aussi les obligations prévues à la loi 90 ainsi que les limites constatées autant dans sa lettre que dans son application. L'examen des expériences syndicales nous aidera à mieux saisir le cadre dans lequel la formation se négocie, se planifie et se déroule dans les entreprises autant que les satisfactions et insatisfactions rencontrées au cours



---

du processus. Même si chaque expérience représente un cas d'espèce il s'en dégage toujours des éléments qui peuvent s'appliquer aux autres. Dans la trentaine des syndicats visités, aucun ne représente l'exemple parfait, mais à l'examen on constate que la somme des expériences locales nous rapproche du modèle souhaité pour tous les syndicats.

## LE CADRE

RAPPEL SUR LA LOI 90 (favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre) DITE LA LOI DU 1%

Nous abordons déjà la troisième année d'application de la loi 90 (celle-ci a été sanctionnée le 22 juin 1995 et est entrée en vigueur le 1er janvier 1996). Depuis le 1er janvier 1998 toute entreprise ayant une masse salariale supérieure à 250 000\$ (près de 85% des entreprises québécoises, secteur public et secteur privé confondu) devra consacrer 1% de celle-ci à la formation de son personnel. La masse salariale comprend les salaires (avantages, primes et temps supplémentaire inclus) ainsi que tout autre montant imposable au sens de la loi de l'impôt du Québec.

---

La première étape consiste donc à déterminer le plus clairement possible les sommes minimales qui devront être prévues pour la formation conformément à la loi. Les rencontres avec les différents syndicats nous apprennent que malgré l'esprit de la loi, ces données ne leur sont pas toujours accessibles. Pour le calcul des salaires des employés syndiqués c'est facile, les données sont compilées avec les remises de cotisations syndicales prélevées à la source. Le problème apparaît lorsqu'on parle du salaire des cadres et des employés non syndiqués, on invoque alors la confidentialité de ces données. Difficile alors d'effectuer un calcul exact. Il faut aussi savoir qu'à défaut de dépenser complètement le 1%, les employeurs devront verser le reste des sommes au Fonds national de formation de la main-d'oeuvre, fonds qui servira à la promotion et au soutien technique d'activités de formation organisées et gérées par le ministère de l'emploi et de la solidarité. Mais comme bien des gens le présument, il faudrait avoir un très mauvais comptable pour souscrire à ce fonds.

Il faut donc comprendre une chose, un employeur pourrait affecter l'ensemble des sommes disponibles à la formation des cadres et de son personnel non syndiqué et être tout à fait conforme à la loi.

L'article 9 de la loi prévoit que toutes les dépenses relatives à l'application d'un plan de formation convenu entre un employeur et un syndicat seront admissibles. Là encore les consultations auprès des syndicats nous apprennent que la formation est souvent décidée par l'employeur et entérinée par les

---

syndicats sans faire l'objet d'un plan réellement concerté. Ce qui n'enlève en rien la pertinence et la valeur des formations dispensées mais on est loin de la planification à moyen ou à long terme.

Nous examinerons plus loin comment les différents syndicats ciblés ont convenu avec leur employeur des modalités.

Les dépenses assujetties à des ententes patronales syndicales ont l'avantage certain qu'elles sont automatiquement reconnues comme dépenses admissibles par la SQDM. Il est donc clair que les employeurs ont tout intérêt à s'entendre avec le syndicat.

*« 9. Sont admises toutes dépenses relatives à la mise en oeuvre d'un plan de formation qui fait l'objet d'une entente entre l'employeur et une association ou un syndicat accrédité en vertu d'une loi pour représenter des salariés ou tout groupe de salariés. »*

Il faut convenir que sans être un fourre-tout, les dépenses admissibles aux fins de formation laisse une grande marge de manoeuvre aux employeurs. Il est clair aussi que personne ne questionnera ultimement la qualité de la formation tant et aussi longtemps qu'elle est dispensée selon les règles. S'assurer qu'une

---

juste part de ces montants soit prévue pour la formation à l'ensemble du personnel syndiqué constituerait déjà un départ valable.

Une chose est certaine, la loi est en vigueur et les obligations des employeurs sont clairement énoncées. Le travail à faire consistera donc à occuper l'espace que chaque syndicat jugera nécessaire pour s'assurer de l'augmentation des compétences de ces membres et le maintien des emplois qui en découlera.

## NOS POSITIONS

Lors du dernier congrès de la CSN tenu au printemps 1996, une série de recommandations touchant la formation professionnelle était soumise aux délégués pour fin de discussion. Le cadre général retenu était axé autour du maintien et de la création d'emplois.

Les principales mesures, mises de l'avant, touchaient à la fois des recommandations introduisant dans les conventions collectives des mesures de réduction de la semaine de travail, de contingentement du temps supplémentaire et de prises de retraites anticipées. On suggérait aussi de jumeler à la retraite progressive une approche de parrainage ou de compagnonnage des nouveaux travailleurs par les anciens afin d'assurer une meilleure transmission du savoir. On recommandait aussi à chaque syndicat de négocier avec son employeur la mise sur pied d'un comité de formation paritaire dans le cadre de l'application de la

---

loi 90. Ce comité planifierait les programmes de formation nécessaires à l'essor de l'entreprise. Nous reviendrons ultérieurement sur ce sujet.

On survolait aussi les conditions favorables à l'élaboration de programmes académiques assurant un rapprochement entre les besoins des entreprises et les cours dispensés par les programmes de formation professionnelle et technique du réseau scolaire. Des programmes en alternance travail études, des stages en entreprises instaurés dans le cadre d'une politique nationale de l'éducation seraient des outils majeurs pour créer l'habitude de la formation continue dans le milieu du travail.

Voici les différentes recommandations sur le sujet adoptées lors de ce congrès:

*3.1 b) Accroître le taux de réussite scolaire, notamment en valorisant l'école, les études et le statut d'étudiantes et d'étudiants, en mettant de l'avant un modèle d'école qui vise essentiellement l'apprentissage et le développement (par opposition à l'école où tout est centré sur l'évaluation), en diversifiant les approches et les méthodes pédagogiques, en prévoyant des mesures de soutien diverses aux étudiantes et aux étudiants en difficulté. Valoriser et dévelop-*

---

*per la formation professionnelle et technique, notamment en favorisant à certaines conditions (encadrement pédagogique sous la supervision de l'école, ressources financières suffisantes, etc.) la mise en place d'un régime d'apprentissage, de programmes en alternance travail études et de stages dans le but de stimuler les étudiantes et les étudiants dans leur démarche de formation et leur choix de carrière, dans le même sens : soutenir l'éducation populaire. Un tel projet doit cependant s'inscrire dans le cadre d'une politique nationale de l'éducation.*

- 3.2 *Que les syndicats qui ne bénéficient pas déjà de telles dispositions négocient la mise sur pied d'un comité paritaire de formation, lequel devrait être responsable d'évaluer les besoins, d'établir un plan de formation destiné aux salarié-es de l'entreprise ou de l'établissement et de rendre compte des montants utilisés à des fins de formation dans le cadre de l'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre (loi 90).*

---

Le CCMM pour sa part avait adopté à son 29<sup>e</sup> congrès (à l'automne 1995) des recommandations visant la mise sur pied d'un plan d'action conjoint avec les fédérations. Ce plan d'action serait centré sur les besoins des membres en matière de formation de base et sur l'arrimage de ceux-ci avec les ressources et les programmes disponibles régionalement.

2. *Que le Conseil central du Montréal métropolitain (CSN) accorde une attention particulière au développement de la main-d'oeuvre et à la formation professionnelle en élaborant avec les fédérations un plan d'action visant à :*

- *faire l'arrimage entre les besoins de nos membres et les ressources disponibles régionalement en matière de programmes de formation;*
- *identifier les besoins au niveau de l'alphabétisation, des cours de français et des cours d'anglais au sein des syndicats affiliés;*
- *inciter les syndicats affiliés à entreprendre une démarche syndicale au niveau du développement de la main-d'oeuvre et de la formation professionnelle.*

---

La CSN a aussi produit en 1996 un guide à l'intention des syndicats locaux intitulés « La formation en milieu de travail : Une vision à long terme » (Jean-Guy Fournier, Service de recherche CSN).

On voit donc que la volonté existe d'agir autant dans les syndicats locaux que dans les instances régionales où nous siégeons.

## LA DÉMARCHÉ DE FORMATION

### 1. BIEN SAISIR LE CONTEXTE ET PROFITER DU CHANGEMENT

Clarifions d'abord une chose : dans beaucoup d'industries l'adoption de la loi 90 n'a pas sonné la fin de la récréation pour les employeurs. Un pour cent (1%) de la masse salariale ce n'est pas la fin du monde. Dans les secteurs de pointe on peut avancer sans trop de risques que les montants affectés à la formation du personnel sont supérieurs au minimum requis par la loi. Les entrevues réalisées auprès des syndicats locaux sont riches en informations diverses.

L'introduction de programmes de formation dans les entreprises résulte toujours de la même volonté : la rentabilité. Les chemins sont multiples mais l'objectif reste toujours le même. Pour un syndicat la question est



---

aussi très simple : qu'y gagnerons-nous ? Serons-nous appelés à travailler plus ? Nous demandera-t-on d'être plus polyvalent ? En d'autres mots, en ferons-nous plus avec moins ?

Le contexte varie d'une entreprise à l'autre, mais nous pouvons faire certains regroupements.

a) La recherche de la qualité

Depuis quelques années beaucoup d'entreprises ont entamé des démarches de certification ISO. Le document préparé par le service de recherche de la CSN en 1996 affirmait: « Les normes ISO deviendraient le passeport qualité, passage obligé dans le rapport entre entreprises et clients sur l'ensemble des marchés ».

(À propos des normes ISO, faire le point. Jean Gagnon, service de recherche CSN, avril 1996.)

On y voyait une occasion d'améliorer la formation professionnelle des membres même si on doutait de l'influence que le syndicat pouvait avoir sur le processus.

---

## STT Canplast

Lors de notre visite chez Canplast, en octobre dernier, la compagnie présentait la démarche d'accréditation ISO 9001. Un membre du syndicat siégeait sur le comité; l'objectif visé : rendre les producteurs responsables du produit fini. Une formation spécifique était en préparation sur les avantages reliés à cette accréditation. De l'examen et la systématisation à des procédés de fabrication à laquelle on associait des opérateurs, découlaient des formations approfondies pour tous les opérateurs. La compagnie Canplast produit des bordures de champ de plastique personnalisées (avec couleurs et motifs requis par les clients).

On exige donc aujourd'hui des opérateurs une plus grande maîtrise des principes d'imprimerie (mélanges de couleur, etc.) que lorsque l'on produisait des bordures unies.

En étant associé à la démarche le syndicat a peu participé à la définition des programmes de formation requis dans ce contexte.

---

b) Les changements dans l'entreprise

D'autres éléments créent des situations favorables à la valorisation de la formation. L'arrivée de changements technologiques, la diversification de la production ou même la croissance rapide d'une entreprise sont autant d'occasions pour mettre la formation à l'avant-plan.

STT Lithonia

La croissance rapide de la Cie Lithonia, entreprise fabriquant des appareillages électriques (lampes, plafonniers) principalement pour l'exportation aux États-Unis a plus que doublé sa main-d'oeuvre en 2 ans. La mise sur pied de nouvelles chaînes d'assemblage a demandé des mesures particulières d'intégration des nouveaux employés à la production. Là encore le contexte a obligé l'employeur à s'associer au syndicat pour s'assurer que le savoir-faire des anciens employés soit transféré le plus adéquatement et le plus harmonieusement possible aux nouveaux arrivants.

Parfois l'arrivée de nouveaux gestionnaires amène une vision et des pratiques différentes à l'intérieur d'une entreprise.

---

### STT Viau

L'achat par Culinar de la biscuiterie Viau en 1988 avait créé certaines angoisses chez les employés. La moyenne d'âge élevée, la faible scolarité de beaucoup d'employés, la vétusté des installations pouvaient faire douter de la capacité de l'usine à concurrencer d'autres usines plus modernes du même groupe. L'arrivée d'un nouveau président en 1993 a remis les pendules à l'heure. La mise sur pied d'un comité paritaire de formation, l'instauration du travail en équipe qui a amené une mise en commun du savoir-faire de tous, l'information et le suivi quotidien des objectifs à atteindre ont redonné un nouveau souffle à l'entreprise. Si bien que le groupe Culinar a injecté plus de 4 millions \$ en travaux de modernisation de l'usine en 1997 et que d'autres travaux sont prévus en 1998.

### STT Kruger Lasalle

Lors de notre visite à la cartonnerie Kruger à Ville Lasalle, nous avons constaté que certains employeurs ne lésinent pas sur les moyens. Menacée de fermeture en 1992, la compagnie avait eu recours au programme de travail à temps partagé en plus de participer à un comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO). L'accréditation ISO, les exigences à la hausse de l'ensemble du

---

marché (« Avant on pouvait produire du papier avec des trous et il se vendait quand même » nous a-t-on dit.) ainsi que la mise en demeure de la compagnie mère d'atteindre la rentabilité ont forcé la compagnie à se prendre en main énergiquement. L'élaboration d'un plan de formation précis pour pallier au départ à la retraite de 35% du personnel d'ici 5 ans, et à l'arrivée d'autant de nouveaux employés a créé un climat de confiance à l'intérieur de l'entreprise. La rencontre prévue à l'origine avec le responsable syndical de la formation s'est déroulée en présence du gérant de l'usine, de la représentante de la firme de consultation chargée de l'encadrement du processus de formation, des trois formateurs syndiqués (libérés à temps plein pour cette tâche) et du président du syndicat. La preuve qu'une bonne politique de formation engendre souvent une révision du cadre des relations de travail habituel en plus d'avoir des effets positifs sur la production. La compagnie produit mensuellement 100 millions de pi<sup>2</sup> plutôt que 45 millions il y a 2 ans.

## 2. LES ÉTAPES À SUIVRE

### a) Choisir ses représentants

S'inscrire dans un processus de formation représente autant pour les syndicats que pour les employeurs un changement d'approche

---

sur la réalisation du travail. Il n'est pas surprenant non plus de constater que l'instauration de programmes de formation dans les entreprises est souvent accompagnée de mesures touchant la réorganisation du travail. On assiste à un changement de rôle des contremaîtres (souvent accompagné par une diminution de ceux-ci) à qui on confie la planification du travail pour en transférer la responsabilité de sa réalisation aux travailleuses et travailleurs eux-mêmes. De tels changements ne se font pas nécessairement du jour au lendemain et certaines conditions en facilitant la réalisation.

Examinons donc ces mesures et comment celles-ci ont été appliquées dans les syndicats consultés.

Comme toute démarche syndicale, l'approche et la négociation des programmes de formation passent par une bonne campagne d'informations auprès des membres et des mandats clairs aux délégués syndicaux. La formation d'un comité syndical représente une vision assez achevée de la prise en charge syndicale. Dans la majorité des syndicats visités, toutefois ce comité n'existait pas. On a préféré laisser à l'exécutif du syndicat le soin de déterminer le cadre syndical dans lequel on voulait agir. Nous avons constaté que les syndicats qui avaient nommé un responsable à la formation

---

professionnelle étaient en avance sur les autres en regard de l'implication générale et de la démarche globale de formation.

### STT Canplast

Un poste de vice-président à la formation existe au sein de l'exécutif. Il siège au comité de formation paritaire et participe comme formateur à la mise en place des différents programmes conjoints.

### STT Kruger Lasalle

Une équipe de 3 formateurs libérés à temps plein pour cette tâche et recrutés conjointement par l'employeur et le syndicat assure une présence syndicale dans tout le processus.

---

### En bref

1. informer l'assemblée générale des obligations de l'employeur en matière de formation professionnelle;
2. mise sur pied d'un comité de formation professionnelle à l'intérieur du syndicat sur lequel siègerait les délégués syndicaux au comité paritaire de formation;

#### Rôle du comité :

3. examiner les besoins de chaque secteur de l'entreprise en matière de formation professionnelle;
4. faire un portrait des compétences et ressources de l'ensemble du personnel syndiqué;
5. participer au choix des formateurs syndiqués à l'intérieur de l'entreprise;
6. prévoir un poste de responsable à la formation à l'exécutif du syndicat.



---

b) La clause de formation

La sensibilisation de plus en plus grande des syndicats à la formation professionnelle amène l'apparition de clauses spécifiques à l'extérieur des conventions collectives.

Même si la teneur de cette clause varie de la responsabilité entière et unique de l'employeur, à une participation active des syndicats dans des comités conjoints, la simple apparition de cette clause représente pour beaucoup de syndicats une reconnaissance de son rôle et de sa responsabilité en la matière.

Dans l'hôtellerie par exemple, la négociation des conventions collectives de 1996 a vu apparaître dans la majorité de celles-ci une clause encadrant la formation. Dans la plupart des conventions le syndicat est consulté et a un pouvoir de recommandation.

Dans bien des cas, en plus de consulter le syndicat l'employeur s'engagera à répartir équitablement les budgets et à remettre annuellement au syndicat un bilan des activités de formation dispensées aux membres.

---

Des clauses de remboursement des salaires perdus lors de formation exigée par l'employeur et d'encouragement à l'étude sont aussi présentes.

La présence d'une clause dans une convention collective n'assure évidemment pas que tout se fera dans les règles de l'art. La vérification auprès de certains syndicats de l'hôtellerie nous démontre bien que comme toute nouvelle clause de convention collective, il peut se passer un certain temps avant que la réalité rejoigne la lettre.

#### STT Ritz Carlton

Dans la clause présente dans la convention collective du Ritz Carlton on retrouve à peu près toutes les conditions favorables à l'implication maximum.

- la présence d'un comité paritaire de perfectionnement
- le dépôt annuel par l'employeur d'un plan de formation
- la répartition équitable des budgets de formation
- le dépôt annuel d'un bilan des activités de formation.

---

Le président du syndicat lors de l'entrevue nous a toutefois spécifié que le comité paritaire n'était pas encore sur pied mais que le syndicat était consulté au comité de relations de travail sur les formations disponibles aux salariés.

#### STT Hôtel Reine Élisabeth

À l'hôtel Reine Élisabeth, l'employeur remet au syndicat le plan annuel de formation du personnel. Le syndicat garde un rôle consultatif sur la question. Là aussi les budgets de formation sont répartis équitablement entre les employés de l'unité de négociation. Toutefois aucun bilan n'est remis au syndicat sur l'utilisation des budgets.

#### À l'hôtel des Gouverneurs de Laval

L'employeur s'engage même à remettre au syndicat une copie des rapports fournis à Revenu Québec sur l'application de la loi 90 (à l'exception évidemment des informations touchant le personnel cadre).

Lors de la rencontre avec le représentant syndical, certains cours étaient donnés au personnel de la restauration ainsi qu'aux

---

réceptionnistes. En même temps, l'hôtel transformait le restaurant pour introduire la cuisine méditerranéenne (cuisson sur grill), etc. qui modifie à la fois la préparation des aliments et le service. L'employeur n'avait pas crû bon de planifier à l'avance ce passage, si bien que la formation s'est faite « sur le tas ».

Il faut aussi dire que le changement récent de propriétaire et l'arrivée d'une direction plus autoritaire a modifié le paysage des relations de travail.

Dans d'autres cas, l'absence de clause précise dans la convention collective ne signifie pas nécessairement l'inexistence de formation.

### Syndicat du transport de Montréal

Au syndicat du transport de Montréal, il n'existe pas de clause formelle touchant la formation professionnelle ni de comité conjoint sur le sujet. Toutefois, les clauses touchant les « changements technologiques et autres » (article 19), le programme d'avancement des gens de métier (article 38) ainsi que l'article 27 touchant la santé-sécurité encadrent très bien le processus de formation requis pour l'ensemble des salariés, et assure au syndicat

---

la présence nécessaire pour effectuer les recommandations jugées utiles auprès de l'employeur.

La clause touchant les travaux offerts en sous-traitance limite considérablement les pouvoirs de l'employeur en la matière. Le syndicat doit quand même faire la preuve à l'employeur de sa capacité de réaliser certains travaux que celle-ci voudrait voir réaliser à l'extérieur. L'exemple de l'installation de portes pivotantes à l'entrée des stations de métro est assez révélateur. D'abord réticent à confier au personnel en place la réalisation de ces travaux parce qu'il invoquait le manque de compétence particulière à ce genre de travail et le manque d'espace dans les installations de la STCUM, l'employeur a dû se rendre à l'évidence. Le syndicat a indiqué à l'employeur quels travailleurs avaient l'expérience suffisante pour entreprendre ces travaux en plus d'endiguer comment on pouvait réaménager les locaux pour répondre aux besoins. Une fois le prototype réalisé et en comparant les prix soumis par les sous-traitants on a estimé à 10 000 \$ l'unité, l'économie réalisée par la STCUM. La fabrication et l'installation des 95 portes prévues à l'origine aura permis l'économie de près de 1 million \$ en plus d'assurer du travail à 17 personnes pendant plus d'un an.

---

Autre exemple :

Convaincus qu'ils pouvaient réparer eux-mêmes les composantes électroniques de certains injecteurs, plutôt que simplement remplacer la pièce, certains mécaniciens ont réussi à reproduire le schéma et par conséquent ont trouvé le moyen de réparer la pièce en question.

### STT Leco

Chez Leco, la situation contraire se produisait, la convention collective contenait depuis une dizaine d'années une série de mesures balisant les programmes de formation, le travail avec comité paritaire de formation ainsi que le travail expérimental. Le syndicat a cru bon de renégocier une autre lettre d'entente parce que les clauses prévues à la convention n'avaient à toute fin pratique jamais servies. L'entente signée définit la nature et le contenu des formations dispensées ainsi que l'échéancier prévu et les personnes visées par celle-ci.

---

## En bref

Une clause de convention collective est un outil important. Encore faut-il pouvoir se servir de cet outil. Les éléments qui devraient se retrouver dans un cadre d'entente avec votre employeur pourrait être le suivant :

- ✓ la présence d'un comité paritaire de formation;
- ✓ la participation à l'élaboration du plan de formation;
- ✓ l'information sur les budgets disponibles;
- ✓ des mesures pour répartir équitablement les budgets de formation entre les diverses catégories d'employés;
- ✓ la participation au choix des formatrices et formateurs;
- ✓ des clauses d'encouragement à l'étude.

En annexe vous retrouverez un petit test, tiré du Guide produit par la SQDM, il vous aidera à déterminer votre façon ainsi que celle de votre employeur en regard de la formation professionnelle.

---

c) Le plan de formation

Bien malin celui qui connaît la recette universelle pour concocter un plan de formation. À l'exception de quelques syndicats, la plupart des intervenants rencontrés nous disent que la formation est dispensée au besoin selon des modalités qui varient constamment. Il faut dire qu'une minorité d'entreprises exposent clairement aux employés les objectifs stratégiques visés, les ressources présentes et futures prévues à cet effet et le rôle dévolu aux employés dans ce contexte. On mentionne l'instabilité du marché ou encore le secret industriel pour éviter d'exposer aux employés toutes les données nécessaires à l'établissement du plan de formation à long terme. Il serait aussi surprenant que les entreprises acceptent de livrer des informations précises dans un plan de formation, alors qu'elles refusent de le faire en temps de négociation. Rapport de force oblige.

Le secteur public n'échappe pas à cette règle : Comment planifier le développement de la main-d'oeuvre dans un contexte de restrictions budgétaires ? La plupart des employeurs du réseau de la santé à Montréal invoque d'ailleurs ce motif pour déroger à l'obligation contenue dans la convention collective de fournir des plans annuels d'utilisation de la main-d'oeuvre. Il est certain que dans ces



---

conditions, les syndicats doivent fonctionner avec les données disponibles. À défaut d'avoir une vision à long terme, la plupart des syndicats ont adopté une méthode centrée sur le pragmatisme.

Il reste que l'établissement d'un plan de formation nécessite certains informations de base.

- ◆ le plan stratégique de l'employeur
- ◆ les investissements prévus, minimalement pour la période pour laquelle on élabore le plan
- ◆ les changements anticipés
  - dans les produits offerts
  - dans les processus de fabrication
  - dans la clientèle visée
  - dans les attentes vis-à-vis du personnel
    - compétences
    - productivité
  - dans l'organisation du travail.

---

Le syndicat peut quand même prendre les devants en mettant sur pied son comité de formation et en débutant les travaux suggérés à ce chapitre.

À l'exception des usines Kruger (Turcot et Lasalle) et de la compagnie Gaz Métro aucun employeur n'avait exposé au syndicat de plan de formation à long terme.

#### STT Gaz Métropolitain : un cas particulier

À la compagnie Gaz Métropolitain, la formation professionnelle a pris une place suffisamment importante pour qu'on mette sur pied un centre de formation : le centre de technologie gazière situé à Boucherville. L'objectif visé consistait à donner au personnel les meilleures conditions d'apprentissage en situation réelle et de planifier l'intégration des changements technologiques.

La mise sur pied du centre de formation, ainsi que l'élaboration des programmes de formation furent réalisés conjointement avec le syndicat. Un tel centre représente un atout certain pour Gaz Métropolitain dans sa recherche de nouveaux marchés. Les programmes prévus touchent l'ensemble des préposés au réseau et se compose de 10 blocs de cours que chacun doit suivre. Les cours

---

se répartissent sur plus de 50 jours étalés sur une période de 2 ans. Les nouveaux employés doivent avoir suivi et réussi les 4 premiers blocs pendant les premiers 6 mois suivant leur embauche.

Lors de la rencontre avec le président du syndicat, Michel Charron, celui-ci nous annonçait que le comité mettait sur pied conjointement avec le syndicat un cours d'instrumentation spécifique à l'industrie gazière. La mise sur pied de ces programmes de formation a eu pour effet de revaloriser les postes de travail visés. On a ajusté l'ensemble des procédures de travail en fonction des cours de formation dispensés, ce qui assurait une plus grande autonomie des travailleurs dans l'exécution de leurs tâches. On a aussi développé certaines approches personnalisées pour les travailleurs qui présentent des difficultés d'apprentissage. Sans corriger entièrement les lacunes dans leurs connaissances de base, ces méthodes ont permis de maintenir au travail ces personnes et s'assurer qu'elles pourraient progresser dans l'entreprise.

Par exemple, constatant certaines lacunes techniques lors d'une explosion à St-Hubert, le syndicat devait soumettre à l'employeur ses recommandations pour accélérer le temps de réaction et raffiner les techniques d'intervention lors de tels événements. Le syndicat suggérait aussi de dispenser des cours de soudure aux

---

a) Le savoir-faire

L'entraînement à la tâche (la formation sur le tas)

L'entraînement à la tâche représente pour la plupart des employeurs le seul mode connu de transfert des connaissances et du savoir-faire. On s'en sert pour intégrer les nouveaux employés ou pour assurer une plus grande polyvalence des employés déjà en place. Dans le secteur manufacturier, l'acquisition du savoir-faire se fait souvent en regard des lignes de progression prévues à la convention collective. D'aide général on deviendra assistant opérateur et ensuite opérateur. Lors de l'introduction de nouvelles machines, on formera donc l'opérateur qui lui aura la responsabilité de transmettre la connaissance à l'assistant et à l'aide général. Ce mode de transmission fonctionne bien tant qu'on ne modifie pas l'organisation du travail. La mécanisation de certaines tâches fait souvent disparaître, un des maillons de la chaîne.

STT Lawson Mardon Margo (fabricant de boîtes pliantes et d'emballages divers)

Auparavant on retrouvait un aide assigné à chaque presse. La mécanisation grandissante a fait en sorte qu'on retrouve aujourd'hui 1 aide assigné à 2 presses différentes. La transmission du

---

savoir-faire est ainsi court-circuitée; si bien que la relève commence à manquer. Bien que l'usine se modernise et diversifie sa production, il n'y a pas de mises à jour systématiques pour les employés plus anciens. On forme le personnel lors des temps morts dans la production et en fonction des besoins immédiats.

Malgré cela certaines initiatives sont prises par les salariés; un pressier a produit un guide d'utilisation de la presse sur laquelle il travaille, guide où il détaille l'ensemble des étapes à suivre en cours d'opération.

L'autre problème qui se pose avec la formation sur le tas c'est que l'opérateur peut souvent transmettre ses mauvaises habitudes de travail, ou plus simplement il gardera pour lui les « trucs du métier » qu'il a acquis au cours des années.

### STT Kruger Lasalle

C'est en partie pour éviter cette perte de connaissances qu'on a entrepris de produire des guides d'utilisation à l'usage des opérateurs de l'ensemble des machines de l'usine. Comme on vous l'a dit, auparavant chaque opérateur avait son « petit cahier noir » où il recueillait ses découvertes. Leur départ signifiait souvent la perte

---

de ce savoir-faire. La systématisation des opérations et la production de ces guides ont permis de récupérer ces « trucs » qui autrement auraient été perdus.

La formation sur le tas a aussi le désavantage qu'elle est faite à la pièce et parfois dans le désordre, si bien que le processus d'apprentissage est généralement plus long. Dans tous les cas, on arrive plus rapidement à des résultats lorsque la formation est planifiée avant d'être dispensée. Apprendre par l'erreur peut souvent être coûteux pour des entreprises.

Il ne faut toutefois pas complètement rejeter la formation sur le tas; dans les meilleurs cas elle permet de transmettre les connaissances spécifiques nécessaires à la réalisation de tâches souvent complexes et qui n'ont jamais fait l'objet de description très précise.

Le guide d'application de la loi 90 prévoit d'ailleurs, que les dépenses reliées à l'entraînement à la tâche sont admissibles comme dépenses de formation. Les conditions de cet apprentissage et la durée de celui-ci doivent être établies préalablement dans un plan de formation.

---

Comme dans l'application de l'article 9 (Entente patronale syndicale) le plan de formation est un des éléments exigé par Emploi Québec pour reconnaître l'admissibilité des dépenses de formation.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la formation dispensée en entreprise intervient principalement sur le savoir-faire nécessaire à l'exécution des tâches.

On convient généralement que l'on peut intervenir sur trois types de savoir.

- le savoir soit les connaissances de base et l'information acquise à l'école ou ailleurs et l'expérience;
- le savoir-faire : la capacité de réaliser certaines tâches en suivant les procédures appropriées. Celui-ci se développe tout au long de notre vie;
- le savoir-être : est défini par la capacité d'adaptation et de réaction adéquate à différentes situations.

Lors des entrevues réalisées avec les syndicats nous avons constaté que les expériences touchant l'acquisition du « savoir » ou la

---

transformation du « savoir-être » se réalisaient plus difficilement que celles touchant le savoir-faire. Dans certains cas on se limitait tout simplement à intervenir sur les habiletés à réaliser les tâches. Le succès des expériences de réorganisation du travail dépend souvent de la capacité des employeurs et des syndicats à bien encadrer les changements requis en regard des trois types de savoir.

b) Le savoir

« Sur l'acquisition des connaissances de base »

- certaines expériences conjointes (syndicat / employeur) ont donné des résultats très intéressants. Que l'on pense seulement aux expériences de francisation dans l'hôtellerie il y a quelques années (STT Reine Élisabeth) où l'employeur et les travailleurs se partageaient la responsabilité en la matière. Pour 1 heure que l'employeur payait à cette fin l'employé consacrait 1 heure de son temps à l'apprentissage du français.

Les syndicats vus ont toutefois rencontré certaines difficultés dans l'intégration des ouvriers qui présentaient des lacunes dans les connaissances de base.



---

### STT Canplast

Pour aider les personnes visées, l'employeur a utilisé les ressources d'un groupe en alphabétisation du quartier. Les résultats obtenus n'ayant pas été concluants, le syndicat et l'employeur ont réexaminé en profondeur les qualifications réellement requises dans le poste d'opérateur.

La production d'outils et de méthodes pédagogiques adaptés permet souvent de pallier aux problèmes rencontrés par les personnes qui lisent difficilement.

### STT Kruger Lasalle

L'ajout de pictogrammes explicatifs a rendu les guides d'utilisation des différentes machines accessibles à tout le monde. L'utilisation de méthodes pédagogiques appropriées lors de session de formation a facilité l'apprentissage. De plus, la décision de ne soumettre personne à des tests d'évaluation a éliminé toutes les réticences des personnes qui craignaient l'exclusion.

---

c) Le savoir-être

Dans le guide produit par la SQDM en 1997 « La gestion de la formation : Un circuit pour accroître les performances de votre entreprise » on définit le savoir-être comme étant :

« La disposition intérieure qui fait réagir de façon différente et appropriée. Il s'agit ici d'un aspect plus subtil et plus stable, car il est basé sur un système de valeurs. La plupart des attitudes peuvent se modifier par la formation, mais certaines sont plus difficiles à changer.

La réussite d'un individu dans une fonction n'est pas attribuable uniquement à ses connaissances. Chaque tâche requiert aussi certaines habiletés et certaines attitudes. »

Comme il est mentionné dans cette définition, la formation ne modifie pas toujours ces comportements. Nous avons examiné la question avec les représentants syndicaux. Sans tirer de règle générale, on peut déduire que les programmes de formation dans

---

les entreprises où le climat de travail est tendu voire même malsain, ne s'implantent que très difficilement. On m'avait candidement indiqué lors du début du projet « Le 1% c'est pour les boss ». Pour connaître du succès, les programmes de formation doivent s'accompagner ou faire partie d'une stratégie de redéfinition des rôles de chacun. Inversement une usine peut avoir été impliquée dans des programmes de formation qui l'ont rendue très performante, un changement dans la façon de gérer pourra mettre en péril des acquis découlant de ceux-ci.

Deux exemples distincts.

#### STT Cartonnières Standard (SPB)

Lors de la rencontre avec le président du syndicat, Pierre Noiseux nous disait que malgré le fait que l'usine soit une des plus performantes et une des plus automatisées au Canada, le climat de travail se dégradait. Malgré une convention collective nouvellement signée, l'employeur avait essayé de démanteler le département de camionnage. Nous avons déjà rencontré M. Noiseux en 1994 sur les expériences de réorganisation du travail et il nous avait alors affirmé qu'en réorganisant le travail à l'usine, en réduisant le taux d'encadrement et en transférant la qualité de la production dans les

---

mains des travailleurs on avait obtenu des résultats très significatifs. Les approches faites auprès de l'employeur pour participer à un processus de systématisation des opérations de production, de la production de manuels et de la formation en découlant, étaient ralenties par le climat tendu du moment.

### Association des employés de la biscuiterie Viau

L'arrivée d'un nouveau président a coïncidé avec une nouvelle approche en matière de relations de travail. La négociation raisonnée de la convention collective a amené la mise sur pied d'un comité paritaire de formation en plus de changer la dynamique de travail. L'introduction de la notion « équipes de clients internes » a modifié la vision parcellisée que les travailleuses et travailleurs avaient de leur implication au travail. Comme le spécifiait Lise Arsenault présidente du syndicat et employée chez Viau depuis 37 ans : « Avant quand les biscuits arrivaient à l'emballage même s'ils étaient un peu trop cuits, on ne disait rien. Aujourd'hui, on prend le téléphone et on avise les opérateurs des fours en question. ». La communication est ainsi meilleure et on a réduit considérablement le nombre de rejets. L'instauration du travail en équipe, la nomination de coordonnateurs syndiqués et le suivi

---

quotidien des objectifs de qualité représentent des atouts sérieux lorsqu'on parle de maintien d'emplois.

À titre d'exemple mentionnons seulement qu'à l'emballage, en effectuant un contrôle plus serré du poids de chaque paquet de biscuits, on a réalisé des économies de plus de 80 000 \$ sur une période de 4 mois. Le travail de mise en place d'équipes semi-autonomes de travail se poursuit.

Lorsqu'on examine cet exemple on constate que la mise en commun des ressources, de même qu'un changement dans l'organisation du travail a permis de mieux cerner à la fois les lacunes dans la façon de faire mais aussi dans les relations entre individus du même service et d'un service à l'autre.

Le seul obstacle qui pourrait se poser dans cette démarche réside dans l'encadrement du processus lui-même. Les changements dans les attitudes liées à l'organisation du travail sont souvent fragiles. L'implication d'intervenants spécialisés sur la question, le suivi de la démarche et des programmes de formation spécialement élaborés garantissent un meilleur taux de succès.

---

## STT en garderies de Montréal

L'évolution du profil des travailleuses en garderie au cours des dernières années a réorienté les besoins en formation de celles-ci. L'arrivée dans les garderies de techniciennes diplômées (environ les 2/3 du personnel actuel) a uniformisé en quelque sorte la « façon de faire » dans le réseau des garderies. Certains cours de formation seraient toujours à l'ordre du jour. Les cours conçus pour assurer la conformité à la réglementation de l'OSGE (Office des services de garde à l'enfance), les cours de secourisme et de premiers soins qui doivent être suivis tous les trois ans représentent les meilleurs exemples.

Lors de la rencontre avec le président du syndicat, Jean-Claude Gagnier, celui-ci nous a mentionné qu'un besoin se faisait sentir en terme de formation sur la gestion en équipe. Le mode de fonctionnement particulier des garderies à but non lucratif ainsi que la rotation régulière des décideurs (parents élus au conseil d'administration), concentrent beaucoup de responsabilités de gestion dans les mains de l'équipe de travail. Comment réagir lorsque des problèmes de fonctionnement se posent ? Comment répartir sur l'ensemble de l'équipe les responsabilités inhérentes à la gestion ? Où sont les limites de ce modèle de gestion si une crise

---

intervient ? Autant de questions qui nécessiteraient des sessions de formation spécifiques et qui dépassent le cadre d'intervention auprès des enfants (la job elle-même quoi !).

Sans faire le prophète on peut dire que les demandes de formation sur le « savoir-être » seraient plus nombreuses au cours des prochaines années. Si l'on veut éviter l'arrivée de charlatan (cf. L'Ordre du temple solaire, à l'Hydro-Québec il y a quelques années), il faudra être vigilants et bien définir nos besoins en la matière. La compilation des expériences syndicales et la création d'une banque d'intervenants crédibles pourraient s'avérer un outil efficace pour les syndicats locaux dans l'avenir.

d) La santé et sécurité au travail

Un des volets du questionnaire utilisé auprès des syndicats concernait la santé et sécurité au travail. À première vue, la question semblait banale puisqu'on pourrait présumer que la préoccupation de la santé et sécurité serait présente partout. On peut dire que la plupart des entreprises examinées ont fait leurs devoirs en la matière. La décision de la SQDM d'accueillir favorablement la demande d'exclusion des dépenses de formation en santé et sécurité au travail à titre de dépenses admissibles au sens de la loi 90 a permis à plusieurs entreprises de se remettre à jour en la matière.

---

Beaucoup d'entre elles ont augmenté le nombre de secouristes en milieu de travail. On a revu le SIMDUT (Système d'identification des matières dangereuses utilisées au travail), les procédures à suivre en cas de déversement de produits dangereux. Certains employeurs même, nous a-t-on dit, ne réclament pas du syndicat les montants payés en libérations syndicales pour formation si celles-ci touchent la santé et sécurité au travail.

#### STT Kruger Lasalle

En revoyant la procédure de fabrication on a intégré aux manuels d'opération les consignes particulières en matière de santé et sécurité au travail.

#### STT Gaz Métropolitain

Dans tout le processus de formation donné à un centre de technologie gazière, la santé et sécurité est omniprésente. Tout le personnel est touché régulièrement par des sessions de formation en la matière.



---

### STT Lawson Mardon Margo

Le président du syndicat, Angelo Vendetti, mentionnait lors de l'entrevue qu'on avait suggéré à l'employeur d'offrir une session particulière de conduite de camion en conditions dangereuses (neige, glace) à un des chauffeurs victime d'un accident de la route. Autrefois on aurait suspendu ledit chauffeur suite à cet accident.

### STT Câbles d'acier

On a profité de l'occasion pour former la plupart des opérateurs à la conduite des chariots élévateurs. En plus, d'assurer une plus grande sécurité pour tous, on a ainsi permis une répartition plus équitable du temps supplémentaire effectué.

Comme dans tout processus d'enquête, on retrouve les bons et les mauvais exemples.

### STT Lavo

La rencontre des représentants syndicaux chez Lavo nous a appris qu'il existait un haut taux d'accidents de travail dans leur entreprise. À leur avis, l'employeur n'offrait pas de formation suffisante

---

en la matière malgré qu'on avait enregistré 3 fois plus de pertes de temps dues aux accidents de travail.

STT Victoria Précision

Malgré 11 visites des inspecteurs de la CSST en 1996 et un haut taux de maladies professionnelles reliées aux gestes répétitifs, l'employeur n'a pas cru bon d'apporter les correctifs requis. Une simple rotation sur les chaînes d'assemblage ou encore un aménagement plus ergonomique des postes de travail résoudrait le problème.

Que d'occasions ratées.

## En bref

- Élaborer conjointement avec l'employeur un plan précis de formation
- Le savoir-faire :
  - ✓ Corriger les lacunes dans la façon de faire
    - ◆ Travailler sur les opérations courantes.
  - ✓ L'entraînement à la tâche
    - ◆ Définir son utilisation dans le processus de formation.
- Le savoir :
  - ✓ Élaborer des programmes qui répondent aux besoins réels du travail à accomplir et qui répondent aux attentes des personnes visées par ces programmes.
- Le savoir-être :
  - ✓ Lier ces programmes aux changements d'attitudes exigés dans un cadre de réorganisation du travail.
  - ✓ Choisir avec une grande prudence les intervenants requis pour l'implantation de ces programmes.
- La santé et sécurité au travail
  - ✓ Introduire le volet santé et sécurité au travail dans tous les programmes de formation

---

#### 4. LA MÉTHODE

L'organisation de la formation à l'intérieur de l'entreprise représente probablement le défi majeur à relever. Par quels moyens arrivera-t-on à hausser les compétences des individus dans le laps de temps le plus court possible ? Qui utilisera-t-on pour transmettre ces connaissances et quel forme prendront les cours dispensés ? Voilà en gros les principales questions auxquelles un comité paritaire de formation aura à répondre. Son succès se mesurera donc à sa capacité à la fois de bien définir les formations nécessaires, d'ajuster le contenu, la méthode en fonction des travailleurs visés et de bien choisir les formateurs et formatrices pour mener à bien cette tâche. Négliger un de ces aspects peut créer un climat de méfiance impropre à l'apprentissage et conséquemment faire échouer l'expérience en tout ou en partie.

Le comité paritaire de formation :

Comme il a été dit précédemment, il est important de s'assurer que les représentants syndicaux siégeant sur le comité paritaire de formation jouissent à la fois de la confiance des membres du syndicat et de la crédibilité nécessaire auprès de l'employeur pour mener à bien ce travail. L'encadrement syndical représente un atout majeur. Dans la plupart des syndicats visités, on constate la présence de membres de l'exécutif du

---

syndicat sur ce comité. Une représentation patronale stable facilite beaucoup la démarche. Il faut donc éviter la rotation ou la multiplication des intervenants.

### STT de Lithonia

Un cadre assure la responsabilité du processus de formation. La présence de la présidente du syndicat sur le comité paritaire assure la crédibilité nécessaire auprès des syndiqués.

### STT Kruger Lasalle et STT Kruger Turcot

L'ensemble du processus est encadré par la présence de consultants référés par la compagnie mère. L'expérience de ceux-ci dans le secteur permet d'éviter certains obstacles inhérents aux nouvelles démarches.

### STT Leco

Deux membres de l'exécutif du syndicat siègent au comité et agissent comme formateurs. On limite ainsi la réticence initiale rencontrée chez certains employés.

---

### STT Blue Bonnets

Selon Jean-Marc Courtemanche (lui-même formateur au CCMM) les formations dispensées par le Collège Lasalle avaient été décidées unilatéralement par l'employeur. Les cours ne tenaient pas compte de l'expérience du personnel en place, les méthodes pédagogiques étaient déficientes et on cherchait plus à implanter le modèle hiérarchique choisi par l'employeur. Le syndicat voulait d'ailleurs, dans le cadre de la négociation de sa convention collective, suggérer à l'employeur la mise sur pied d'une équipe locale de formateurs et formatrices qui permettrait de mieux intégrer les nouveaux employés.

### STT Hôtel des Gouverneurs Laval (maintenant Hôtel Le Président)

Le changement de propriétaire en 1997 a modifié l'approche de la formation adoptée en 1996 lors de l'adoption de la loi 90. L'employeur n'a pas cru bon de consulter le syndicat en 1997 alors qu'en 1996 il avait déposé son plan de formation. De plus, même si le formateur retenu était accrédité par la SQDM et avait acquis l'expérience à l'ITHQ, il semble que le modèle d'organisation du travail qui teintait toutes les sessions de formation, était loin d'être très « moderne ». Le changement de formateurs engendre aussi

---

certaines insatisfactions; certaines formations sont délaissées alors qu'on aurait dû les poursuivre (formation sur les vins) et à l'opposé on répétait certains programmes que les employés maîtrisent déjà. De là l'importance de planifier à long terme les politiques de formation.

La capacité d'adapter les programmes de formation au personnel visé s'avère être la clef du succès. Il faut garder en mémoire que l'on s'adresse à des adultes, qui même si dans bien des cas, ils ont quitté l'école depuis longtemps, ont accumulé de l'expérience.

Les programmes de formation doivent être conçus pour intégrer le contenu à la réalité et à l'expérience du personnel présent. La relation maître-élève ne représente pas le modèle approprié. Les formateurs doivent donc s'assurer que l'expérience des participants prendra une place importante dans le déroulement des cours. L'élitisme se prête très peu à la dynamique de formation en milieu de travail; les formateurs doivent donc maîtriser certaines techniques d'animation.

---

b) Les conditions d'apprentissage

Dans la plupart des syndicats visités, on a essayé de créer les conditions d'apprentissage les plus propices au succès.

On a profité des périodes creuses pour introduire les programmes de formation. On évite ainsi la mise à pied.

STT Lawson Mardon Margo

Aucune mise à pied n'a été effectuée au cours des dernières années. On utilise les périodes tranquilles pour former la relève (insuffisante selon Angelo Vendetti, président du syndicat). On adjoint aux opérateurs réguliers le personnel non utilisé afin de les rendre plus polyvalents. Même si ça ne représente pas les conditions idéales, la sécurité de revenu engendrée par la situation est bénéfique. L'employeur a même organisé une visite des fournisseurs de la compagnie pour que les employés visualisent mieux les conditions de production du matériel utilisé.

Chez Câbles d'Acier ainsi qu'à l'hippodrome Blue Bonnets on utilise les temps morts pour dispenser de la formation.



---

c) L'évaluation

Lorsqu'on parle d'évaluation suite à des sessions de formation, on imagine habituellement, modèle scolaire oblige, un examen noté à la fin du cours; la note servant à jauger le degré de compréhension et d'assimilation des concepts ou consignes enseignés. En milieu de travail on peut difficilement appliquer le modèle; d'abord parce que la notion de réussite ou d'échec comme critère de maintien en emploi serait vu comme abusif et qu'aucun syndicat ne souscrirait à de tels pratiques. Ensuite le caractère particulier de chaque formation ne s'inscrit pas nécessairement dans un plan clairement défini au préalable.

Comme nous l'ont exprimés plusieurs délégués syndicaux, les participants sont réticents à subir une évaluation suite aux sessions de formation suivies. Pour certains d'entre eux, le mauvais souvenir qu'ils gardent de l'école en est la raison, mais pour la plupart c'est le danger de lier les résultats obtenus à quelques avantages présents ou futurs (comme l'accession à un poste convoité par exemple). C'est pourquoi dans la plupart des cas on a préféré délaissé toute forme d'examen ou d'évaluation relié aux sessions de formation dispensées. Le test de la production restera l'indice ultime de succès ou d'échec. On estimera donc que la diminution

---

des rejets ou qu'une augmentation générale de la production est synonyme d'atteinte des objectifs visés.

Dans la plupart des cas on jugera toutefois le taux de satisfaction des participantes et participants en regard des attentes initialement exprimées afin de corriger soit le contenu des cours ou la méthode adoptée.

### STT Kruger Lasalle

Le syndicat a posé comme condition initiale la participation au processus de formation qu'aucune évaluation des connaissances acquises ne soit faite auprès des participants. Cependant dans l'élaboration autant des manuels de formation que dans les sessions rattachées à ceux-ci, on a tenu compte le plus possible des limitations fonctionnelles de certains membres du syndicat. On a ajusté les méthodes pédagogiques pour rendre le contenu accessible à toutes et tous.

---

### STT Gaz Métropolitain

La réussite obligatoire des 4 premiers « blocs » de formation à l'intérieur des premiers 6 mois suivant l'embauche. On présume alors qu'un travailleur ayant rempli ces conditions pourra subir avec succès le reste des formations subséquentes.

### Syndicat du transport de Montréal

Dans le cas de tests reliés à des avancements d'échelon pour les gens de métier par exemple, le syndicat bénéficie d'un droit de regard sur le contenu, le mode d'évaluation et les conditions dans lesquelles se tiennent les examens.

### ST Laval (entretien)

Le modèle organisationnel privilégié à la STL laisse une grande latitude aux contremaîtres. Les premiers formés en cas de changements technologiques, ils sont souvent responsables de transmettre ce savoir aux employés. Selon les représentants syndicaux, on ne les forme que partiellement ou encore on ne leur donne pas l'accès aux manuels de références qui sont gardés sous clef dans les bureaux des contremaîtres. Dans ce cadre, on peut imaginer les problèmes

---

potentiels si on reliait l'évaluation de ces connaissances au statut des salariés.

---

### En bref

- Assurez-vous qu'un comité paritaire pilote l'ensemble du processus de formation.
- Participez à la sélection des formateurs.
- Dégagez les ressources nécessaires pour former les formateurs choisis dans l'entreprise.
- Créez les conditions favorables à l'apprentissage.
- Recueillez les commentaires des participants et participantes et corrigez les aspects problématiques des programmes de formation.
- Définissez à l'avance le but de l'évaluation et évitez qu'elle engendre le sentiment d'échec.

---

## 5. LA FORMATION QUALIFIANTE ET TRANSFÉRABLE

Lorsque nous avons posé la question chez Kruger à ville Lasalle, sur le caractère qualifiant et transférable des formations dispensées, le directeur de l'usine nous a simplement répondu : « On ne forme pas les gens pour qu'ils aillent travailler ailleurs. »

La réponse peut paraître simpliste mais elle reflète l'attitude générale rencontrée dans la plupart des entrevues réalisées. L'absence de système de reconnaissances des acquis en emploi explique en partie la vision portée par la plupart des entreprises. Le caractère spécifique de chaque entreprise et la coupure existant entre le monde du travail et celui de l'éducation surtout en ce qui concerne la formation professionnelle est souvent invoqué pour justifier le peu d'énergie investie sur le sujet.

Une étude réalisée conjointement par la SQDM, la fédération du Commerce (CSN) et le mouvement Desjardins en novembre 1996 « Les besoins de formation qualifiante des employés de bureau », concluait :

« Toutefois, au-delà de la confusion et l'ambiguïté qui entourent le concept de formation qualifiante et la notion de compétence, nous avons pu constater que les employés de bureau souhaitent avoir une formation

---

reconnue, transférable et utile dans leur travail quotidien : soit autant de dimensions et conditions associées à une formation dite qualifiante selon les experts de la question.

À la lumière des diverses observations recueillies, nous avons pu également nous rendre compte du lien étroit entre la formation qualifiante et l'organisation du travail. En effet, bon nombre d'employés de même qu'un certain nombre de gestionnaires rencontrés ont formulé des commentaires à ce sujet. »

Voilà comment se pose le problème dans la plupart des entreprises visitées. On aimerait bien voir nos acquis reconnus mais pour le moment l'acquisition de la compétence prime sur l'attestation

Certains employeurs, à défaut de pouvoir faire reconnaître de façon plus formel les cours données, vont produire un diplôme maison ou vont plus simplement comme chez Canplast inscrire au dossier de l'employé toutes les formations reçues.

---

## STT Zellers

Lors de la fermeture de l'entrepôt Zellers, en juin 1997 le syndicat a participé activement au comité d'aide au reclassement mis sur pied pour l'occasion. La première étape de la démarche a permis de faire un portrait individuel des compétences réelles des travailleurs afin de mieux les guider dans le choix d'un nouveau métier. Dans ce cadre, l'entreprise a fourni des attestations aux travailleurs et travailleuses pour l'ensemble des cours de formation suivi auprès de l'employeur.

La difficulté d'évaluer les compétences individuelles et de les arrimer aux connaissances acquises en milieu scolaire freine l'implication des entreprises et des syndicats dans des programmes de formation qualifiante. Il est dommage qu'on limite aux travailleurs sans emploi l'accès aux ressources en employabilité. Comme on le constate quand on traite de santé et sécurité au travail : la prévention vaut toujours mieux que la réparation.

D'autres syndicats rencontrés participaient à des comités d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO). On traite entre autre à l'intérieur de ces comités de plan de réorganisation au travail et de programmes de formation.



---

## STT Foresteel

Lors de la rencontre avec les membres du comité exécutif du syndicat, ceux-ci exposaient leurs craintes de voir disparaître leurs emplois. Le CAMO avait permis de cibler les besoins en formation pour les soudeurs. Habités à travailler principalement avec de l'acier, ils devaient apprendre à maîtriser les techniques requises pour souder l'aluminium et d'autres métaux. On mentionnait aussi de grandes lacunes dans la planification et l'organisation du travail.

On peut conclure que la volonté de rendre qualifiants et transférables les programmes de formation appliqués dans les milieux de travail existe. Toutefois les outils d'intervention et les jonctions nécessaires entre le monde du travail et celui de l'éducation doivent être raffinés.

## **CONCLUSION**

Le survol effectué au cours des derniers mois dans certains syndicats locaux du secteur privé a permis de visualiser un peu mieux l'ampleur de la tâche à accomplir. Créer l'habitude de la formation à l'intérieur des entreprises nécessite dans bien des cas une révision complète des approches autant en matière de relations de travail que face à l'organisation du travail elle-même.

---

Dans les syndicats où les expériences de formation sont plus avancées, on perçoit un grand enthousiasme devant les résultats obtenus mais parallèlement se développe une certaine crainte que le processus s'arrête brutalement. Ailleurs on verra la formation comme la panacée et la tentation de « mettre tous ses oeufs dans le même panier » s'installer.

Prendre conscience de l'utilité du rehaussement de la qualification des travailleuses et travailleurs peu importe leur secteur d'activités constitue déjà le premier pas. Ensuite on inclura la formation professionnelle dans notre travail syndical régulier, on apprendra à planifier à moyen et à long terme et la tradition s'installera.

Chaque syndicat, on le constate, a des besoins différents et malheureusement « le secret de la sauce » n'est pas universel. Vous contribuerez donc par vos expériences locales à déterminer le rôle que les différents intervenants de la CSN auraient à tenir pour que la situation évolue dans le sens désiré.

Au même titre que la santé et sécurité au travail s'est installée dans notre travail quotidien, la formation professionnelle améliorera souhaitons-le l'ensemble de nos conditions de travail.

Nous remercions évidemment toutes les représentantes et représentants syndicaux qui nous ont reçus ou qui se sont déplacés pour nous rencontrer.

---

Vous nous avez permis de mieux saisir les enjeux liés à la formation professionnelle dans les syndicats.

STT de l'Hôtel des Gouverneurs Laval  
STT de Ritz Carlton  
STT de l'Hôtel Reine Élisabeth  
STT de Kruger-Lasalle (CSN)  
STT de Blue Bonnets (CSN)  
ST de Câbles d'acier de Pointe-Claire (CSN)  
ST de Canplast  
STT de Lithonia (CSN)  
SE de l'entretien de la Société de transport de Laval  
STT de Lawson Mardon Margo (CSN)  
SE de Gaz Métro Inc (CSN)  
SNE de Leco  
STT de Victoria Precision  
STT de Lavo  
Ass. des employés de la biscuiterie Viau de Montréal  
STT en garderies de Montréal  
SE de S.P.B. (CSN)  
S du transport de Montréal (STCUM entretien) CSN  
SNE de Kruger (division Turcot) CSN  
STT des Papiers Perkins Laval (CSN)  
STT de Novagro (CSN)  
STT de Zellers  
STT de Foresteel Limitée (CSN)

Entrevues téléphoniques :

STT Caisse populaire Ste-Ambroise  
STT d'IKEA  
STT de l'Hôtel Bonaventure



ANNEXE





**Où en est votre entreprise dans la gestion de la formation?**

**UN TEST À L'USAGE DES RESPONSABLES DE LA FORMATION ET DES GESTIONNAIRES**

Dans le mouvement des changements actuels, comment votre entreprise utilise-t-elle la formation? Quels rôles jouent les activités de formation chez vous? En faisant ce test, vous en aurez une idée plus claire. Pour chacune des 15 affirmations suivantes, encerclez le chiffre qui correspond à votre situation.  
**1 = pas du tout    2 = un peu    3 = moyennement    4 = assez    5 = tout à fait**

1. Nous considérons que la formation peut toujours servir et nous aidons nos employés à poursuivre leur formation.	1	2	3	4	5
2. La formation est souvent pour nous une façon de récompenser nos bons employés. Habituellement, ils en ressortent motivés.	1	2	3	4	5
3. Nous organisons de la formation lorsqu'un problème urgent se pose.	1	2	3	4	5
4. Nous croyons que la formation nous permettra de nous adapter aux exigences du futur.	1	2	3	4	5
5. Nous choisissons les activités de formation en fonction des objectifs de développement de l'entreprise.	1	2	3	4	5
6. Nous voulons donner des chances égales à tous nos employés. C'est pourquoi nous essayons d'établir une distribution des possibilités de formation égale pour tous.	1	2	3	4	5
7. La formation, chez nous, est un avantage acquis auquel les employés recourent régulièrement.	1	2	3	4	5
8. La formation, chez nous, aide les gens à s'adapter rapidement à de nouvelles technologies.	1	2	3	4	5
9. Lorsqu'un problème de performance se pose, nous organisons une activité de formation pour y remédier.	1	2	3	4	5
10. Nous planifions nos activités de formation afin de faire les meilleurs choix de formation et d'adapter nos programmes à nos différents groupes d'employés.	1	2	3	4	5
11. Nous pensons que les employés connaissent mieux que nous leurs besoins de formation. Aussi, nous répondons aux demandes qu'ils nous font dans la mesure de nos possibilités.	1	2	3	4	5
12. Nous organisons de la formation pour répondre à nos diverses obligations.	1	2	3	4	5
13. Lorsque le besoin se fait sentir, nous organisons une activité de formation ponctuelle.	1	2	3	4	5
14. Nous croyons qu'un bon formateur peut régler la plupart de nos problèmes de performance individuelle.	1	2	3	4	5
15. Nous nous efforçons de rendre tous nos employés conscients de l'importance de la formation pour eux et pour l'entreprise.	1	2	3	4	5

**CALCUL DE VOS SCORES**

Additionnez séparément vos cotes aux blocs d'énoncés suivants:

- Vos cotes 1 + 6 + 11 = .....
- Vos cotes 2 + 7 + 12 = .....
- Vos cotes 3 + 8 + 13 = .....
- Vos cotes 4 + 9 + 14 = .....
- Vos cotes 5 + 10 + 15 = .....

**INTERPRÉTATION**

Chaque bloc de trois énoncés correspond à une approche.  
Selon la valeur accordée à chacune des approches, vous serez en mesure de diagnostiquer votre façon particulière d'envisager la formation. Retenez vos deux meilleurs scores pour découvrir votre style.

- Le bloc 1-6-11 correspond à l'approche **démocratique**.
- Le bloc 2-7-12 correspond à l'approche **bureaucratique**.
- Le bloc 3-8-13 correspond à l'approche **«pompière»**.
- Le bloc 4-9-14 correspond à l'approche **performante**.
- Le bloc 5-10-15 correspond à l'approche de **haute performance**.

**L'approche démocratique**

Votre approche comporte des avantages sérieux pour les employés qui l'apprécient certainement et se trouvent, grâce à elle, davantage engagés dans le succès de l'entreprise. Cependant, vous utilisez peu la formation au bénéfice du développement de votre entreprise. Or, la formation peut servir à la fois aux individus et à l'organisation.

**L'approche bureaucratique**

Vous sous-estimez le potentiel de la formation dans le développement de votre entreprise. Probablement que vous en concluez que la formation est une dépense inévitable. Pourquoi ne pas essayer d'en faire un investissement?

**L'approche «comptier»**

Vos interventions de formation desservent les besoins de l'entreprise et probablement certains besoins de vos employés. Le fait que vous agissiez en situation d'urgence en diminue certainement l'efficacité et augmente sans doute le coût de certaines opérations.

**L'approche performante**

La formation est un outil stratégique important, mais elle n'est pas une panacée. Elle ne résout pas tous les problèmes, et elle nécessite souvent des interventions de gestion complémentaires. Bien gérer la formation est primordial pour lui donner toute sa force.

**L'approche de haute performance**

Vos activités de formation sont intégrées à votre gestion globale; vous vous assurez ainsi de rentabiliser les investissements qu'elles réclament. Vous en faites profiter les employés qui, en retour, vous aideront à développer les capacités de l'entreprise.



*N.B. En échangeant sur les résultats de ce test, en comité de formation ou en équipe de direction, vous pourriez réviser la ligne de conduite de votre entreprise en matière de formation.*

---

## BIBLIOGRAPHIE

- LEDUC, Suzanne. *La loi 90 favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre : Un outil pour les syndicats*, Service de recherche CSN, décembre 1995
- GAGNON, Jean. *À propos des normes ISO, faire le point*, Service de recherche CSN, avril 1995
- FOURNIER, Jean-Guy. *La formation en milieu de travail : Une vision à long terme*, Service de recherche CSN, mai 1996
- ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC. *Projet de loi 90 : Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre*, Sanctionné le 22 juin 1995
- SQDM. *Guide 1996 : Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre : Investir 1% en formation : ça rapporte*. 1996
- CCMM. *Procès-verbal du 29<sup>e</sup> congrès du CCMM*, 1995
- CSN. *Procès-verbal du 58<sup>e</sup> congrès de la CSN*, 1996
- INNO - CENTRE - SQDM. *La gestion de la formation : Un circuit pour accroître les performances de votre entreprise - Guide pratique*, ISBN 2-5511745-4
- CSN. *Réingénierie : On prend notre place : Desjardins et la réingénierie : Document du colloque syndical*, 1997
- BOIVIN, Louise. *Les besoins en formation qualifiante des employés de bureau*, Recherche en partenariat CSN-Desjardins-SQDM, Rapport synthèse, 1996