

Fédération des chambres
de commerce du Québec



fccq



TOURNÉE ICÉA-FCCQ SUR L'APPRENTISSAGE ET LA FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL

Rapport de l'ICÉA

Février 2011

Note préliminaire

Ce rapport final présente les constats et les recommandations formulés par l'ICÉA à la suite d'une tournée de 24 chambres de commerce du Québec qui a permis de sensibiliser près de 350 gens d'affaires et acteurs du milieu du travail à l'importance de miser sur la formation pour accroître les capacités d'action et d'adaptation des entreprises d'ici. Ce rapport final reprend intégralement les propos d'un rapport d'étape rédigé en juillet 2010.

Cette tournée qui s'adressait tout particulièrement aux PME québécoises est le fruit d'une collaboration avec la Fédération des chambres de commerce du Québec. Elle s'est déroulée en deux temps : du 17 février au 26 mai 2010 et du 21 septembre au 10 novembre 2010. À cette occasion, les participantes et les participants ont découvert différentes situations de formation et d'apprentissage qu'il est possible de réaliser à l'intérieur d'une organisation, qu'elle soit grande ou petite.



Contenus, recherche et rédaction

Daniel Baril et Hervé Dignard, chargés de projet aux politiques en éducation des adultes
Dominique Ollivier, directrice générale

Révision linguistique

Diane Dupuis, directrice générale adjointe
Lise Arguin, adjointe administrative

TABLE DES MATIÈRES

1 RAPPEL CONTEXTUEL	4
2 LE PROJET ET SES OBJECTIFS	5
2.1 Le projet de transfert de connaissances	5
2.2 Les objectifs	6
2.3 Les outils de formation	7
3 LA SATISFACTION DES PARTICIPANTES ET DES PARTICIPANTS	7
3.1 La satisfaction générale	7
3.2 Les documents et les outils fournis	7
3.3 Le contenu de la formation	8
3.4 L'animation	9
3.5 Les animateurs	9
3.6 Les commentaires des participantes et des participants	9
4 LES COMMENTAIRES RECUEILLIS EN RÉGION	11
5 LES CONSTATS DE L'ICÉA	14
5.1 Des suites possibles au projet de l'ICÉA	14
5.1.1 Favoriser la planification des opérations de formation	14
5.1.2 Aider les gens d'affaires à répondre aux exigences de la loi	16
5.1.3 Favoriser la création de lieux d'échanges et de partage	16
5.1.4 Mieux informer les acteurs de la formation en milieu de travail	17
5.2 Des actions à adopter et à mettre en œuvre	17
5.2.1 Favoriser la création de nouvelles mutuelles de formation	17
5.2.2 Implanter une culture de la formation en milieu de travail	18
ANNEXE I – COMPILATION TOTALE DES ÉVALUATIONS	20
ANNEXE II – BILAN DES ÉVALUATIONS PAR ACTIVITÉS	22
ANNEXE III – DÉROULEMENT TYPE DES ACTIVITÉS	62
ANNEXE IV – LISTE DES CHAMBRES DE COMMERCE PARTICIPANTES	63

1 RAPPEL CONTEXTUEL

Au Québec, on observe que le taux de formation formelle diminue selon la taille des entreprises. Doit-on pour autant en déduire que les petites entreprises s'intéressent moins à la formation que les grandes entreprises? Ce serait une erreur. Qu'elle soit grande ou petite, toute entreprise s'intéresse beaucoup à la formation. Il y va de son intérêt : elle y est fortement incitée par le contexte socioéconomique actuel.

De la petite à la grande entreprise, les choix liés à la formation en milieu de travail seront cependant différents. Capacité financière et marge de manœuvre obligent, la petite entreprise orientera ses efforts vers des solutions de formation à la mesure de ses moyens. Parce qu'elle ne dispose pas de responsable ou de service de formation, elle réalisera des activités plus informelles, sur le tas ou en poste de travail, qui sont généralement plus faciles à organiser à l'intérieur d'une petite organisation.

Bref, les pratiques de formation des petites entreprises sont généralement plus intuitives et moins intégrées à leurs opérations quotidiennes. Par le fait même, il est plus difficile de les faire reconnaître, de les évaluer ou d'en tenir compte dans les statistiques officielles. Ceci dit, les efforts consacrés à la formation par les petites organisations sont tout aussi stratégiques que ceux des grandes organisations.

Tout chef de PME devrait donc reconnaître l'importance de la formation quand vient le temps de développer les compétences de ses employés, surtout s'il doit répondre aux besoins de travailleurs faiblement qualifiés.

Malheureusement, les gens d'affaires n'ont pas toujours accès aux outils les plus adaptés à leur type d'entreprise pour réaliser des opérations de formation efficaces ou encore mettre à profit toutes les occasions de formation et d'apprentissage, mêmes informelles, qui s'offrent à eux.

Il existe plusieurs exemples de réussites en matière de formation et toutes sont le fait d'organisations qui ont su mettre en place des conditions aidantes. Ces réussites méritent d'être documentées et portées à l'attention des nombreux chefs de PME qui souhaitent développer efficacement les compétences de leurs employés.

C'est en raison de ce contexte bien particulier que l'ICÉA a conçu pour les membres de la FCCQ un projet de transfert de connaissances dont l'objectif est de sensibiliser les gens d'affaires des PME du Québec à l'importance d'établir une culture de la formation à l'intérieur de leur organisation et de les informer sur les trucs et outils qui s'offrent à eux pour y arriver.

2 LE PROJET ET SES OBJECTIFS

2.1 Le projet de transfert de connaissances

Ce projet de transfert de connaissances a été conçu pour favoriser une meilleure compréhension des enjeux liés à la formation en milieu de travail. Le principal objectif de l'Institut était d'encourager les gens d'affaires des PME à développer des pratiques de formation simples, efficaces et intégrées aux opérations de leur organisation.

Pour ce faire, les participantes et les participants étaient invités à découvrir cinq activités stratégiques (encadré 1) propres aux organisations apprenantes et susceptibles de les aider à développer toute la gamme des compétences professionnelles des membres de leur organisation.

ENCADRÉ 1 : CINQ ACTIVITÉS STRATÉGIQUES RICHES EN APPRENTISSAGE

- 1. Résoudre des problèmes en groupe.**
- 2. Expérimenter, apprendre par l'expérience.**
- 3. Tirer des leçons de l'expérience, des succès et surtout des échecs.**
- 4. Apprendre avec les autres : ses clients, ses partenaires, ses fournisseurs, etc.**
- 5. Transférer les connaissances, sur tous les plans et pas uniquement quand c'est nécessaire.**

Ces activités stratégiques ont été choisies en raison de nombreux avantages qu'elles présentent. On note à ce titre le fait qu'elles favorisent la variété et la qualité des apprentissages, qu'elles encouragent les retours sur l'expérience et qu'elles contribuent au transfert et à la mise en commun de tous les types de connaissances (tacites et explicites). Qui plus est, leur réalisation est à la portée de toutes les organisations, quelle que soit leur taille.

2.2 Les objectifs et les personnes visées

À terme, ce projet mené de concert avec la Fédération des chambres de commerce du Québec visait à joindre plus de 200 entreprises québécoises qui, par la découverte de ces activités stratégiques, seraient plus à même :

- de reconnaître différentes situations de formation et d'apprentissage qu'il est possible de réaliser à l'interne d'une petite organisation;
- de profiter de chacune de ces occasions pour développer de manière continue les compétences de leurs employés;
- de développer de nouvelles pratiques de formation, plus formelles et mieux intégrées aux opérations quotidiennes de l'organisation et;
- d'identifier, en s'aidant des outils d'accompagnement conçus pour eux, les ressources existantes susceptibles de les soutenir et de les accompagner dans l'organisation de leurs activités de formation.

Concrètement, ce projet a permis de réaliser onze ateliers de formation, d'une durée de 3 heures¹, et treize sessions d'information, d'une durée de 1 heure 30 minutes. Ces rencontres ont eu lieu entre le 17 février et le 10 novembre 2010 et réunissaient entre 15 et 30 participants, selon les régions.

Les personnes visées par ce projet étaient des gens d'affaires et des acteurs du domaine de la formation en milieu de travail provenant d'entreprises de toutes tailles. Cependant, une priorité était accordée à la sensibilisation des gens d'affaires provenant des PME : la moitié des entreprises jointes devaient être des PME.

À terme, on estime que plus de 350² personnes membres de 24 chambres de commerce du Québec³ ont participé aux activités de transfert de connaissances de l'ICÉA. Les données recueillies grâce à un questionnaire d'évaluation et de satisfaction nous ont permis d'établir que près de 60 % de ces gens d'affaires provenaient d'entreprises comptant 25 employés et moins – ce qui constitue un dépassement de l'objectif concernant la priorité accordée aux PME.

Par ailleurs, il a été possible d'établir que la moitié des participants provenaient d'une entreprise assujettie à la Loi dite du 1 % et estimaient que les pratiques de formation de leur entreprise atteignaient un bon degré de développement. Sur une échelle de 1 à 10, 1 désignant des « pratiques peu développées » et 10 des « pratiques très développées », plus de 60 % des répondants situaient le degré de développement des pratiques de leur organisation entre 6 et 10.

2.3 Les outils de formation

Les participantes et les participants aux activités animées par l'ICÉA ont tous reçu une pochette contenant plusieurs outils d'accompagnement. On y retrouvait :

- ✓ le document de vulgarisation intitulé *La formation en milieu de travail : pour accroître la capacité d'action de votre organisation (3^e version, mai 2009)*;
- ✓ les fiches synthèses 1 à 4, résumant chaque thème abordé dans le document de vulgarisation;
- ✓ le cahier du participant intitulé *Trucs et outils pour favoriser l'apprentissage et la formation dans votre PME*;
- ✓ la fiche synthèse 5, résumant la matière abordée dans le cahier du participant;
- ✓ la fiche synthèse 6, présentant dix pratiques de formation à mettre en œuvre dans une organisation.

¹ Le déroulement type des ateliers de formation et des sessions d'information est présenté à l'Annexe III.

² Au total, 328 fiches d'évaluation ont été remplies par les participantes et les participants aux activités de l'ICÉA, avec un taux de réponse moyen de 75 %.

³ La liste des 24 chambres de commerce rencontrées par l'ICÉA est présentée à l'Annexe IV.

3 LA SATISFACTION DES PARTICIPANTES ET DES PARTICIPANTS

3.1 La satisfaction générale

L'évaluation de la satisfaction générale des participantes et des participants a été obtenue à partir de huit indicateurs se rapportant à l'accueil, à l'ambiance, à l'animation, au fonctionnement des équipements, à la disposition de la salle, à l'accessibilité des lieux, au choix de l'heure et du jour, de même qu'à la nourriture.

De manière générale, plus de 90 % des répondants s'estimaient *très satisfaits* ou *satisfaits* à l'égard des huit indicateurs.

Quel est votre degré de satisfaction à l'égard de :	Très satisfaisant	Satisfaisant	Passable	Insatisfaisant À améliorer	S/O
• l'accueil (N=315)	57 %	41 %	0,7 %	0,3 %	1 %
• l'ambiance (N=326)	45,5 %	52 %	1,5 %	0,7 %	0,3 %
• l'animation (N=317)	53,7 %	43,2 %	2,8 %		0,3 %
• le fonctionnement des équipements (N=318)	62,3 %	30,5 %	4 %	1,6 %	1,6 %
• la disposition de la salle (N=325)	58,1 %	35,7 %	5,3 %	0,6 %	0,3 %
• l'accessibilité des lieux (N=316)	69 %	29,4 %	1 %	0,3 %	0,3 %
• le choix de l'heure et du jour (N=328)	62,5 %	34,8 %	2,1 %	0,3 %	0,3 %
• la nourriture (N=322)	53,7 %	38,5 %	5,6 %	0,6 %	1,6 %

3.2 Les documents et les outils fournis

Les documents et les outils fournis aux participantes et aux participants ont été évalués à partir de deux questions. Dans un premier temps les répondants devaient évaluer la présentation générale et la qualité graphique du matériel fournis. Dans un deuxième temps, ils devaient préciser si ce matériel était facile à utiliser et à comprendre, s'il correspondait à leurs attentes et s'il répondait à leurs besoins.

En réponse à la première question, 99 % des répondants s'estimaient *très satisfaits* ou *satisfaits* de la présentation générale et de la qualité graphique des documents et des outils fournis.

Quel est votre degré de satisfaction à l'égard des documents et des outils fournis?	Très satisfaisant	Satisfaisant	Passable	Insatisfaisant à améliorer	S/O
La présentation générale était... (N=322)	69 %	30 %	1 %		
La qualité graphique était... (N=310)	72,2 %	27 %	0,8 %		

En réponse à la deuxième question, plus de 95 % des répondants s'estimaient *tout à fait en accord* ou *en accord* avec le fait que les documents et les outils fournis étaient faciles à utiliser et à comprendre, qu'ils correspondaient à leurs attentes et qu'ils répondaient à leurs besoins.

Diriez-vous que les documents et les outils fournis :	Tout à fait en accord	En accord	En accord avec réserve	En désaccord	S/O
• étaient faciles à utiliser? (N=327)	65,5 %	32,1 %	1,8 %	0,3 %	0,3 %
• étaient faciles à comprendre? (N=327)	65,8 %	31,8 %	1,8 %	0,3 %	0,3 %
• correspondaient à vos attentes? (N=324)	57,8 %	37,4 %	3,7 %	0,3 %	0,9 %
• répondaient à vos besoins? (N=328)	54 %	39,6 %	4,9 %	0,3 %	1,2 %

3.3 Le contenu de la formation

Le contenu de la formation a été évalué à partir d'une série d'indicateurs réunis en deux blocs. Les indicateurs du premier bloc permettaient aux répondants de préciser si ce contenu correspondait à leurs attentes, s'il était adapté à leurs besoins, s'il était facile à comprendre et s'il offrait de nouvelles connaissances, voire trop de nouvelles connaissances. Les indicateurs du second bloc permettaient aux répondants de préciser si le contenu de la formation était bien illustré par l'animation, les exemples fournis et la présentation.

En réponse aux indicateurs du premier bloc, une nette majorité de répondants (plus de 85 %) s'estimaient **tout à fait en accord** ou **en accord** avec le fait que le contenu de la formation correspondait à leurs attentes, était adapté à leurs besoins, était facile à comprendre et offrait de nouvelles connaissances.

Diriez-vous que le contenu de la formation :	Tout à fait en accord	En accord	En accord avec réserve	En désaccord	S/O
• correspondait à vos attentes? (N=301)	48,8 %	44,5 %	5 %	0,7 %	1 %
• était adapté à vos besoins? (N=315)	42,9 %	45,7 %	10,5 %	0,6 %	0,3 %
• était facile à comprendre? (N=307)	58,6 %	38,4 %	2,3 %	0,7 %	
• vous offrait de nouvelles connaissances? (N=299)	50,5 %	39,2 %	8,7 %	1 %	0,3 %

En réponse aux indicateurs du second bloc, plus de 90 % des répondants s'estimaient **tout à fait en accord** ou **en accord** avec le fait que le contenu de la formation était bien illustré par l'animation, les exemples fournis et la présentation.

Diriez-vous que le contenu de la formation était bien illustré :	Tout à fait en accord	En accord	En accord avec réserve	En désaccord	S/O
• par la formule d'animation? (N=308)	52,6 %	41,6 %	5,5 %	0,3 %	
• par les exemples fournis? (N=306)	55,2 %	39,9 %	4,6 %	0,3 %	
• par la présentation PowerPoint? (N=306)	56,5 %	38,6 %	4,9 %		

3.4 L'animation

L'évaluation de l'animation a été obtenue à partir de trois indicateurs portant sur son caractère dynamique et interactif ainsi que le fait qu'elle favorisait une bonne compréhension du contenu et le fait qu'elle était appuyée par des exercices pertinents.

Ainsi, 85 % des répondants interrogés sur le caractère dynamique et interactif de l'animation s'estimaient **tout à fait en accord** ou **en accord** avec ce fait. Par ailleurs, en réponse à la question concernant le second indicateur, pas moins de 95 % des répondants s'estimaient **tout à fait en accord** ou **en accord** avec le fait que l'animation favorisait une bonne compréhension du contenu.

Finalement, quelque 70 % des répondants s'estimaient **tout à fait en accord** ou **en accord** avec le fait que l'animation était appuyée par des exercices pertinents.

Diriez-vous que l'animation :	Tout à fait en accord	En accord	En accord avec réserve	En désaccord	S/O
• était dynamique et interactive? (N=308)	37 %	48,4 %	13,6%	1 %	
• favorisait une bonne compréhension du contenu? (N=323)	48 %	47,1 %	4 %	0,6 %	
• était appuyée par des exercices pertinents? (N=311)	31,5 %	39,9 %	17,4 %	3,2 %	8 %

3.5 Les animateurs

La dernière partie de l'évaluation portait sur la performance et les qualités des animateurs, notamment en ce qui concerne leurs capacités à bien présenter les objectifs de l'activité, à répondre aux questions des participantes et des participants et à utiliser un langage approprié.

De manière générale, plus de 90 % des répondants s'estimaient **tout à fait en accord** ou **en accord** avec des affirmations allant en ce sens.

Diriez-vous que les animateurs :	Tout à fait en accord	En accord	En accord avec réserve	En désaccord	S/O
• ont bien présenté les objectifs de l'activité? (N=317)	60,6 %	36,9 %	2,2 %		0,3 %
• ont répondu à vos questions? (N=314)	56 %	37,6 %	2,9 %	0,6 %	2,9 %
• ont utilisé un langage approprié? (N=316)	65,8 %	31 %	1,9 %	0,3 %	1

3.6 Les commentaires des participantes et des participants

Plusieurs participantes et participants aux activités de l'ICÉA ont formulé par écrit, lors de cette évaluation, des commentaires au sujet de la formule d'animation, des thèmes et des notions abordés ainsi que des pratiques de formation et des outils d'accompagnement proposés.

Ces commentaires très positifs sont présentés intégralement à l'Annexe II. De manière générale, ils affirment la nécessité de développer et d'offrir des activités de formation traitant de l'organisation de la formation en milieu de travail et de la gestion du développement des compétences des travailleuses et des travailleurs.

Voici quelques exemples de commentaires formulés par les participantes et les participants aux activités de l'ICÉA.

« Lors d'un démarrage d'entreprise, cette formation est tout à fait appropriée. Merci. »

Maskinongé, 24 mars 2010

« Excellente formation pour conscientiser et aider les PME à la prise en charge de leur formation. »

Sherbrooke, 25 mars 2010

« J'ai apprécié la période d'échanges avec les participants. L'expérience des autres met en lumière la pertinence de l'exercice d'aujourd'hui. J'espère que vous renouvèlerez cet exercice. »

Saint-Léonard-d'Aston, 26 mars 2010

« Les documents sont très clairs, parfaitement détaillés et utiles. Félicitations, la présentation visuelle accroche l'œil. Merci. »

Saint-Jean-sur-Richelieu, 13 avril 2010

« Votre mérite : rassembler toutes les connaissances, procédés, trucs à mettre en place, ou sur lesquels réfléchir et travailler, etc. pour favoriser l'apprentissage. »

Sorel-Tracy, 15 avril 2010

« J'ai beaucoup apprécié les exemples concrets. Je suis heureuse d'avoir les outils pour approfondir certaines parties et concepts. »

Alma, 20 avril 2010

« Bonne vulgarisation, bonne synthèse. Excellent travail de recherche pour la documentation. »

Lévis, 6 mai 2010

« Ce fut fort intéressant et remet en perspective la nécessité de miser sur nos actifs, les employés. »

Saint-Hyacinthe, 11 mai 2010

« Même si on patauge à tous les jours dans le domaine de la formation, cet exposé m'a été utile et m'a fait découvrir des outils utiles pour nos clients du SAE du collège Lionel-Groulx. Merci. »

Sainte-Thérèse, 12 mai 2010

4 LES COMMENTAIRES RECUEILLIS EN RÉGIONS

Cette tournée auprès des membres des chambres de commerce du Québec a permis aux professionnels de l'ICÉA de recueillir de nombreux commentaires sur les défis de la formation en milieu de travail. Ce fut notamment le cas lors des ateliers de formation d'une durée de trois heures qui comprenaient une période d'échanges formels avec les gens d'affaires et les acteurs présents.

Le tableau 1 dresse un portrait complet de ces échanges. Il a été élaboré à partir des notes prises par les professionnels de l'ICÉA lors des sept rencontres suivantes :

- 1) chambre de commerce de Portneuf Ouest, le mercredi 10 mars 2010;
- 2) chambre de commerce de Thetford-Mines, le mercredi 17 mars 2010;
- 3) chambre de commerce de Mégantic, le jeudi 22 avril 2010;
- 4) chambre de commerce de la Haute-Gaspésie (Sainte-Anne-des-Monts), le mercredi 28 avril 2010;
- 5) chambre de commerce de Gatineau, le mardi 21 septembre 2010;
- 6) chambre de commerce de Salaberry-de-Valleyfield, le mardi 26 octobre 2010;
- 7) chambre de commerce de Bonaventure, le jeudi 4 novembre 2010.

Les commentaires recueillis ont été présentés sous la forme de constats généraux reflétant les préoccupations de tous les gens d'affaires du Québec engagés dans la formation en milieu de travail. Ils ont par ailleurs été classés sous différents thèmes propres au domaine de la formation en milieu de travail.

TABLEAU 1 : COMMENTAIRES DES PARTICIPANTES ET DES PARTICIPANTS

Apprentissages informels	Les chefs de PME sont familiers avec la notion d'apprentissage informel telle que l'abordait l'ICÉA dans sa présentation. On observe qu'ils reconnaissent la valeur de ce type d'apprentissage et qu'ils y ont recours pour assurer le développement des compétences de leur entreprise.
Connaissance des ressources externes	Selon les régions et les secteurs, on constate une certaine méconnaissance des ressources d'aide externes (Services aux entreprises des institutions d'enseignement et d'Emploi-Québec, CLD, etc.) et de l'aide qu'elles peuvent offrir à une organisation.
Contexte de croissance	La formation en milieu de travail est considérée comme une activité stratégique par les chefs de PME dont l'entreprise évolue dans un marché en croissance ou en mutation. C'est notamment le cas des industries manufacturières québécoises qui doivent composer avec la concurrence étrangère et les fluctuations du marché monétaire.

TABLEAU 1 (SUITE)

Croyances à l'égard de la formation	<p>Les chefs de PME reconnaissent largement l'influence du climat qui règne au sein d'une entreprise sur la planification des efforts de formation et leur succès.</p> <p>De nombreux chefs de PME observent qu'il est parfois nécessaire de modifier la structure d'une organisation pour faire place à la formation.</p>
Culture de la formation	<p>Rares sont les chefs de PME qui ne reconnaissent pas l'importance d'implanter une culture de la formation dans leur organisation. L'implantation d'une telle culture réclame cependant des changements (organisationnels, philosophie de gestion, etc.) qu'ils appréhendent.</p> <p>Les questions du coût de la formation et de son rendement sont au premier rang de leurs préoccupations. Pour les chefs de PME qui disposent des sommes nécessaires pour organiser de la formation, le défi est d'identifier le ou les leaders d'opinion capables de valoriser la formation.</p>
Disponibilité de l'offre de formation	<p>Dans certaines régions excentriques, les chefs de PME observent que l'offre de formation est plus limitée. L'absence de masse critique est l'un des facteurs en cause.</p> <p>En réaction à cette limitation de l'offre, des dirigeants de PME ont développé des réflexes propres aux organisations apprenantes :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ certaines organisations offrent à des employés sélectionnés une formation de formateur, s'assurant ainsi d'avoir toujours sous la main du personnel capable de former les autres employés;▪ dans le cas de formations particulières, portant par exemple sur la maîtrise de logiciel de pointe (ex. : AutoCad), des organisations demandent à l'employé formé à l'extérieur de transmettre ses connaissances aux autres employés. Ces organisations tentent également de structurer le plus possible ces activités de transfert de manière à les inscrire dans le cadre de la Loi dite du 1 %.
Évaluation	<p>L'évaluation des compétences et des connaissances des travailleurs s'avère une opération importante pour toutes les entreprises. Certaines sont confrontées aux appréhensions des travailleurs et doivent combattre leurs résistances.</p> <p>On remarque également que beaucoup d'entreprise sont soumises aux limitations des connaissances disponibles sur les meilleures manières d'évaluer ou le choix des outils les plus appropriés.</p>
Formation de base	<p>Les chefs de PME reconnaissent l'importance de bien évaluer le niveau de compétences de base de leurs employés afin de choisir la solution de formation la plus efficace et la plus appropriée qui soit.</p>

TABLEAU 1 (SUITE)

Formation en ligne	<p>La formation en ligne s'avère d'une grande utilité dans des domaines comme les assurances et l'informatique. Plusieurs organisations déplorent cependant le fait que les formations en ligne servent plus souvent à vendre de nouveaux produits plutôt qu'à informer de manière objective.</p>
Formalisation de la formation	<p>Les chefs de PME reconnaissent l'importance de se doter d'outils tels que des cahiers de charge, de descriptions de postes et d'opérations, de suivi afin de formaliser leurs efforts de formation.</p> <p>La création de ces outils demeure un défi tout particulièrement lorsqu'ils portent sur un poste faisant appel à des pratiques et des savoir-faire non formalisés.</p>
Identification des besoins de formation	<p>De nombreux chefs de PME sont préoccupés par l'identification des compétences dont il faut assurer le développement en priorité.</p> <p>Les employeurs observent par ailleurs une inadéquation entre les besoins de formation pressentis chez les travailleurs et leur besoins réels. Ce constat renforce la nécessité d'établir un dialogue productif entre tous les acteurs de l'entreprise afin de bien identifier les besoins et les aspirations de chacun.</p>
Intégration de la formation	<p>L'intégration de la formation (quel que soit son type) dans les opérations quotidiennes de l'entreprise est un sujet de préoccupation pour tous les chefs de PME. Certains se questionnent sur la bonne manière de susciter l'intérêt de leurs employés, qui affichent parfois peu de dispositions à l'égard de la formation.</p>
Moments clés de la formation	<p>Bien qu'ils reconnaissent l'importance de chaque étape d'une activité de formation, peu de chefs de PME prennent véritablement le temps de réaliser toutes les étapes qui interviennent en amont et en aval des activités de formation qu'ils organisent.</p>
Organisation de la formation	<p>Organiser de la formation en milieu de travail peut s'avérer plus complexe lorsque l'entreprise compte un grand nombre d'employés à temps partiel. Le roulement de personnel de ces entreprises est plus grand. Inversement, la rétention est y plus faible.</p>
Pénurie de main-d'œuvre	<p>Les chefs de PME constatent que la situation (présente et à venir) de pénurie de main-d'œuvre les oblige à adopter de nouvelles manières de faire, de nouveaux modes de gestion.</p> <p>À ce titre, ils reconnaissent les avantages de la formation pour fidéliser leurs employés, développer leurs compétences et favoriser le transfert des connaissances entre tous les membres de l'organisation.</p> <p>Plutôt que de chercher à attirer dans leur région des employés qualifiés, les employeurs les plus affectées identifient chez des candidates et des candidats non spécialisés, mais qui habitent la région, des compétences génériques associées à la pratique des postes à pourvoir. Ils offrent ensuite à ces personnes la formation appropriée ainsi qu'une garantie d'embauche au terme de la formation.</p>

TABLEAU 1 (SUITE)

Relations interpersonnelles	<p>Dans la perspective d'une meilleure intégration de la formation dans les opérations de leur entreprise, les chefs de PME soulignent l'importance de contribuer à la qualité des relations interpersonnelles.</p> <p>Pour pouvoir miser sur tous les types d'apprentissage, notamment les apprentissages informels, il apparaît que chaque employé doit pouvoir communiquer, que ce soit pour transmettre ses connaissances, pour exprimer ses besoins, expliquer ce qu'il ne sait pas, etc.</p>
Suivi de la formation	<p>L'importance d'assurer le suivi de la formation est reconnue par de nombreux chefs de PME. Ceci dit, peu de pratiques sont concrètement mises en œuvre pour assurer ce moment clé.</p> <p>Qui plus est, il semble qu'il soit plus difficile d'assurer le suivi de la formation dans certaines régions géographiquement étendues et dans certains secteurs de l'industrie (ex. : détaillant de produits pétroliers de la Baie des Chaleurs dont les places d'affaires sont réparties sur près d'une centaine de kilomètres).</p>
Temps disponible	<p>La question du temps disponible demeure centrale par rapport à tous les aspects de l'organisation de la formation en milieu de travail.</p> <p>L'influence du temps est majeure en ce qui concerne les étapes situées en amont (analyse des besoins, définitions des objectifs, planification et organisation) et en aval (évaluation et suivi) d'une activité de formation.</p>
Transfert des connaissances	<p>Le défi du transfert des connaissances est de taille pour les entreprises où une seule personne maîtrise les compétences reliées à un poste de travail. Il est alors important de développer des stratégies de transfert visant les postes clés d'une entreprise.</p> <p>À ce titre, de nombreux chefs de PME reconnaissent l'importance d'offrir à leurs employés expérimentés des formations de formateur afin de maximiser le transfert des connaissances.</p> <p>Les chefs de PME se demandent par ailleurs comment reconnaître les employés les plus aptes à recevoir une formation de formateur.</p>

5 LES CONSTATS DE L'ICÉA

Se fondant sur la richesse des échanges réalisés lors de ce projet de transfert de connaissances, l'ICÉA formule ici six constats.

Les quatre premiers sont directement liés aux notions transmises aux gens d'affaires des chambres de commerce du Québec. Ils illustrent d'importants besoins des gens d'affaires du Québec en matière de développement des compétences des travailleuses et des travailleurs et constituent selon nous des suites possibles à cette tournée sur l'apprentissage et la formation en milieu de travail.

Deux autres constats, plus généraux, viennent compléter ce portrait de la formation en milieu de travail au Québec. Ces derniers présentent des actions que l'État, la société civile et les principaux acteurs du marché du travail auraient avantage à adopter et à mettre en œuvre.

5.1 Des suites possibles au projet de l'ICÉA

5.1.1 Favoriser la planification des opérations de formation

CONSTAT n° 1 – Il importe d'aider les gestionnaires d'entreprises, tout particulièrement de PME, à développer des compétences plus pointues concernant la planification de la formation en milieu de travail ainsi que la gestion du développement des compétences des travailleuses et des travailleurs. Pour ce faire, il s'avère essentiel de leur fournir des outils de planification et de gestion, de même que des exemples de stratégies et de pratiques de formation leur permettant de réaliser tous les types d'apprentissages possibles.

De manière générale, les gens d'affaires savent qu'organiser de la formation dans un milieu de travail commande la réalisation de plusieurs opérations qui interviennent avant, pendant et après la tenue d'une activité d'apprentissage ou de formation. Ils reconnaissent par ailleurs que le succès de toute activité dépend de la bonne réalisation des ces opérations.

En creusant la question, l'ICÉA a observé que seule une minorité de gens d'affaires sont en mesure de définir ces opérations, de les situer dans le continuum d'une activité de formation et de préciser les relations de cause à effet qui existent entre elles.

⇒ **L'analyse préliminaire (avant la formation)**

Identifier les besoins de formation de l'organisation, par exemple, est une opération reconnue par tous. Cependant, la problématique des faibles taux de littératie qui affectent près de 45 % des travailleuses et des travailleurs du Québec est méconnue.

Le *Rapport québécois de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes* (EIACA 2003) révèle en effet qu'un peu moins d'une personne sur deux au Québec se classe sous le niveau trois de littératie et est susceptible d'éprouver des difficultés de lecture et d'écriture.

À coup sûr, cette problématique influence l'organisation et la planification de la formation en milieu de travail, tout particulièrement quand vient le temps de choisir des approches éducatives ou des outils de formation. C'est pourquoi l'ICÉA a pris soin de souligner l'importance de ce « préalable » à la formation lors de ces rencontres avec les gens d'affaires.

Par ailleurs, l'analyse préliminaire est le plus souvent associée par les gens d'affaires à l'identification des besoins de leur organisation. Dans les faits, les entreprises devraient aller au-delà de leurs besoins de formation lors de cette étape et réaliser un diagnostic organisationnel complet. À ce titre, il est important de prendre le temps :

- d'identifier les besoins de formation et de développement des travailleuses et des travailleurs de l'organisation;
- de définir les objectifs visés par la formation;
- de choisir les approches andragogiques et les outils de formation les plus appropriés;
- de définir les modalités d'évaluation de la formation (qu'est-ce qui sera évalué, quand, de quelle manière, avec quels outils);
- de développer une démarche de suivi propre à aider les travailleuses et les travailleurs participants à transférer leurs apprentissages en poste de travail.

⇒ ***Le climat d'apprentissage (pendant la formation)***

Les éléments qui contribuent à la création d'un climat propice à l'apprentissage sont généralement bien connus des gens d'affaires. Ces personnes savent que leurs choix influenceront les conditions de réalisation des activités de formation offertes. Elles comprennent, par exemple, que le lieu où se déroulera une formation ainsi que l'heure à laquelle elle débutera sont des variables déterminantes. Elles reconnaissent par ailleurs qu'il est important de soutenir, d'une manière ou d'une autre, les employés durant la démarche de formation.

Cependant, on note que peu de gens d'affaires disposent de l'expertise et du temps nécessaires pour mettre au point une stratégie de formation efficace qui sera appuyée par des pratiques à la fois concrètes et adaptées aux besoins de leurs employés.

⇒ ***L'évaluation et le suivi (après la formation)***

L'évaluation est trop souvent associée à la seule mesure de la satisfaction des employés qui ont pris part à l'activité de formation. Au-delà de la satisfaction, il faudrait minimalement mesurer les apprentissages réalisés par les participants ainsi que le transfert de ces apprentissages en poste de travail. Ces mesures informent l'organisation de la pertinence d'une activité de formation et permettent de répondre à de nombreuses questions.

- ✓ Les besoins identifiés ont-ils été comblés?
- ✓ Les objectifs fixés ont-ils été atteints?
- ✓ L'approche andragogique et les outils étaient-ils appropriés?
- ✓ La démarche de suivi a-t-elle été efficace?

Bref, l'évaluation demeure une opération méconnue dont les organisations ne tirent pas suffisamment profit afin de mieux orienter leurs efforts de formation. Cette méconnaissance se révèle principalement quand vient le temps de choisir les éléments à évaluer (quoi évaluer) et de concevoir des outils d'évaluation (comment évaluer).

Il nous apparaît donc important d'aider les gestionnaires d'entreprises, tout particulièrement de PME, à développer des compétences plus pointues touchant à l'analyse des besoins et à l'identification des objectifs de formation, à la création d'un climat propice à l'apprentissage ainsi qu'à l'évaluation et au suivi offert après la formation.

5.1.2 Aider les gens d'affaires à répondre aux exigences de la loi

CONSTAT n° 2 – Il importe de mieux informer les gens d'affaires des conditions à remplir pour répondre aux exigences de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, notamment en ce qui concerne l'admissibilité des dépenses se rapportant à de la formation dispensée dans le cadre d'un plan de formation de l'entreprise.

Tout au long de cette tournée, l'ICÉA a été à même de constater que nombre de gens d'affaires, tout particulièrement lorsque leur entreprise est assujettie à la Loi, se souciaient de savoir comment répondre aux exigences de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*.

Ces personnes souhaitent notamment savoir comment rendre les activités de formation qu'ils organisent à l'intérieur de leur entreprise plus formelles et plus significatives à l'égard de la Loi dite du 1 %.

Il nous apparaît donc important de définir avec précision, concision et clarté les conditions à réunir pour que les dépenses liées à la formation dispensée dans le cadre d'un plan de formation de l'entreprise soient admissibles au sens de la Loi.

5.1.3 Favoriser la création de lieux d'échanges et de partage

CONSTAT n° 3 – Il importe de favoriser la création de lieux (physiques ou virtuels) de partage où tous les acteurs engagés dans la formation en milieu de travail pourront discuter avec leurs pairs, échanger des informations sur l'offre et les ressources disponibles ou s'inspirer de pratiques exemplaires mises en place dans différents milieux de travail.

Pour une grande part, le succès de ce projet de transfert de connaissances repose sur le fait qu'il était mené conjointement avec la Fédération des chambres de commerce du Québec.

Ce regroupement national de gens d'affaires offrait en effet à chacune de ses chambres la possibilité de recevoir les professionnels de l'ICÉA. Les chambres de commerce participantes invitaient à leur tour leurs membres à venir entendre les professionnels de l'ICÉA et échanger à l'occasion des séances de formation ou d'information. Finalement, la formule d'animation retenue par l'ICÉA invitait les gens d'affaires présents à partager leurs bons coups avec les autres participantes et les autres participants.

Cet exercice a permis à l'ICÉA de mettre à profit des connaissances utiles de toutes les personnes réunies lors de chaque atelier. Cet exercice nous a par ailleurs permis de constater qu'une majorité de gens d'affaires estime que partager des informations avec des pairs est un excellent moyen de trouver des solutions efficaces à des problèmes courants.

Il nous apparaît donc important de favoriser l'émergence de lieux d'échanges et de partage où tous les acteurs engagés dans la formation en milieu de travail pourront trouver des réponses à leurs questions.

Ces lieux pourraient correspondre aux différents secteurs de l'industrie québécoise et être soutenus par des structures virtuelles capables d'accueillir des bases de données contenant des questions, leurs réponses ainsi que des banques de pratiques et de stratégies de formation à mettre en œuvre. Ces lieux pourraient converger vers un portail national dont l'animation serait centrée sur les sujets de l'heure en matière de développement des compétences.

5.1.4 Mieux informer les acteurs de la formation en milieu de travail

CONSTAT n° 4 – Il importe de s'assurer que les acteurs de la formation en milieu de travail aient accès à une source d'information centralisée concernant l'offre de formation, les ressources et les services mis à leur disposition.

De manière générale, l'ICÉA observe que les gens d'affaires souhaitent être mieux informés au sujet de l'offre de formation disponible dans leur région. Ils souhaitent également connaître les ressources et les services qui sont mis à leur disposition.

C'est actuellement possible, mais pour ce faire ils doivent consacrer un temps à la fois précieux et limité à la recherche des ressources et des services les plus adaptés à leur situation. Ce qui fait défaut aux gens d'affaires, c'est donc une source d'information centralisée qui leur permettrait de mieux orienter leurs recherches dès le départ.

Il nous apparaît donc important de faire en sorte que les gens d'affaires de toutes les régions du Québec disposent d'une source d'information centralisée dont la mission serait de répondre à leurs besoins. Cette source pourrait très bien s'intégrer aux structures virtuelles des lieux d'échanges et de partage présentées au point précédent.

5.2 Des actions à adopter et à mettre en œuvre

5.2.1 Favoriser la création de nouvelles mutuelles de formation

CONSTAT n° 5 – Il importe de favoriser la création de nouvelles mutuelles de formation, idéalement présentes dans toutes les régions du Québec et disposant des ressources nécessaires pour aider les PME à développer les compétences des travailleuses et des travailleurs.

Au nombre des ressources expertes identifiées par l'ICÉA, on retrouve les services aux entreprises d'Emploi-Québec ainsi que ceux des institutions d'enseignement du Québec (commissions scolaires, cégeps et universités). Ces ressources jouissent d'une bonne réputation et sont généralement bien connues des gens d'affaires.

Emploi-Québec offre à tous les types d'organisations, qu'elles soient grandes ou petites, des services universels et des mesures d'aide qui englobent notamment la gestion des ressources humaines et le développement des compétences en milieu de travail. Les institutions scolaires, pour leur part, offrent des solutions de formation sur mesure aux entreprises. Les plus souvent, elles se rendent directement sur les lieux de travail pour analyser la situation et offrir les services les plus adaptés qui soient.

Ces ressources se complètent bien. Cependant, il manque à ce tableau un acteur important : les mutuelles de formation. Il n'y a que neuf mutuelles en activité au Québec. Ces regroupements sectoriels ou régionaux d'entreprises désireuses de se doter de services communs de formation pour répondre à leurs besoins en matière de développement des compétences sont pourtant les mieux placés pour aider les PME qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour parvenir à élaborer et à mettre en œuvre des activités de formation.

L'ICÉA constate par ailleurs que peu de gens d'affaires semblent connaître l'existence des mutuelles de formation. Informés des avantages de la mutualisation des ressources, les gens d'affaires sont pourtant nombreux à reconnaître que le mode de fonctionnement des mutuelles et les services sont tout à fait adaptés aux réalités des PME.

Il serait donc souhaitable de favoriser la promotion de ces services ainsi que la création de nouvelles mutuelles de formation, dont la présence dans toutes les régions du Québec permettrait de soutenir les PME dans leurs efforts pour développer les compétences de leurs travailleuses et de leurs travailleurs.

5.2.2 Implanter une culture de la formation en milieu de travail

CONSTAT n° 6 – Il importe d'encourager les gens d'affaires à développer une culture de la formation en milieu de travail, notamment en les engageant dans la réalisation d'un projet de valorisation de l'apprentissage dont le déploiement serait tout à la fois national, régional et local.

Bien que beaucoup des dirigeants d'entreprise rencontrés reconnaissent l'importance de former leurs employés et de développer leurs compétences, l'ICÉA observe qu'une « véritable » culture de la formation est toujours à implanter dans les organisations du Québec.

Cette « véritable » culture de la formation se traduirait dans les faits par un souci des dirigeants d'entreprise pour les aspects suivants du développement des compétences en milieu de travail :

- faire de la formation une activité de premier plan qui influence les opérations de gestion et de planification courantes de l'organisation (passer du mode réactif au mode prévisionnel);
- prévoir à ce titre l'effort de formation dans la planification financière annuelle de l'entreprise;
- développer des pratiques de formation efficaces qui s'intègrent facilement dans les opérations quotidiennes de l'entreprise;
- mieux planifier les opérations de formation en prenant soin d'identifier des besoins et des objectifs précis avant l'activité, de créer un contexte favorable à l'apprentissage durant l'activité et de faciliter le transfert des apprentissages dans la pratique par un suivi approprié et des évaluations après l'activité.

Ces aspects essentiels d'une culture de la formation ont tous été soulignés lors des présentations de l'ICÉA. Les gens d'affaires présents ont majoritairement reconnu la pertinence de développer de tels réflexes pour mieux former leurs employés. Il serait donc opportun de nourrir l'assentiment des gens d'affaires en les engageant dans la réalisation d'un projet de valorisation et de promotion de l'apprentissage tout au long de la vie.

De tels projets existent actuellement au Québec. Depuis 2002, la *Semaine québécoise des adultes en formation* (SQAF) favorise la mise en valeur et la reconnaissance des efforts consacrés à la formation et à l'apprentissage dans tous les milieux de travail du Québec. Cette semaine thématique, au nombre des plus dynamiques dans le monde selon des experts de l'éducation des adultes, est un bel exemple d'initiative visant à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie.

D'année en année, les initiateurs de la SQAF enregistrent une participation toujours croissante des travailleuses et des travailleurs, mais aussi des employeurs québécois à cet événement phare. À n'en pas douter, les neuf éditions de la SQAF tenues à ce jour ont permis de jeter les bases d'une culture de la formation au Québec. À ce titre, soulignons ici que les ateliers de formation et les sessions d'information tenus entre le 15 mars et le 2 avril, s'inscrivaient dans les activités de la SQAF.

Ceci dit, il est clair que l'avènement d'une culture de la formation qui prend racine dans tous les milieux de la société québécoise exige plus que quelques jours de célébration. Afin de valoriser quotidiennement la formation et de promouvoir à long terme l'apprentissage tout au long de la vie, il serait souhaitable de mettre en branle une grande campagne nationale s'inspirant des opérations médiatiques sociales en faveur de l'exercice physique ou encore contre l'alcool au volant et le tabagisme.

Cette idée provient d'une consultation menée par l'ICÉA en 2008 dans le cadre de la campagne *Accès-formation pour les adultes*. De mai à octobre, à l'occasion de cinq ateliers de partage de connaissances et de concertation tenus dans les régions du Québec, les professionnels de l'ICÉA ont rencontré 137 intervenantes et intervenants du milieu de l'éducation des adultes et de la formation continue.

Questionnés sur ce qui leur permettrait d'être plus efficaces et de joindre plus d'adultes, ces acteurs régionaux souhaitaient accroître leur collaboration. Ils voulaient pouvoir agir ensemble et étendre la portée de leurs actions. Ils estimaient qu'il était temps pour tous les acteurs de notre société de s'engager dans une campagne de valorisation et de promotion de l'apprentissage tout au long de la vie dont le déploiement serait à la fois national, régional et local.

C'est donc dans la perspective d'une plus grande collaboration entre tous les acteurs du domaine de la formation en milieu de travail que nous proposons ici l'idée d'engager les gens d'affaires du Québec dans la réalisation d'une telle campagne. Cette campagne serait un excellent moyen d'implanter une culture de la formation dans les organisations du Québec et de favoriser le développement des compétences des travailleuses et des travailleurs.

Qui plus est, les futures éditions de la *Semaine québécoise des adultes en formation* pourraient devenir le point culminant de cette campagne nationale. L'État, la société civile et les acteurs du monde du travail se doteraient ainsi d'une approche plus intégrée en matière de promotion de l'apprentissage tout au long de la vie.