

## Synthèse des résultats

Le contexte de mondialisation et de globalisation des échanges de même que l'accélération des changements technologiques et organisationnels ont contraint les entreprises à relever de nouveaux défis, particulièrement au regard de la compétitivité des entreprises (Michaudon, 2000 ; Fernandez, 2001 ; Léné, 2002). Dès lors, la qualité de la « ressource humaine » devient un enjeu particulièrement important. Soucieux d'inculquer une véritable « culture de la formation continue » au sein des entreprises, les gouvernements sont alors intervenus (Goux et Zamoura, 2001). Au Québec, la Loi sur la formation et le développement de la main d'œuvre (Loi 90) a été instaurée afin d'inciter les entreprises à mettre en place de tels systèmes de formation continue. Cette loi québécoise a pour objectif de faire de la formation en entreprise un outil stratégique d'amélioration de la rentabilité à long terme de l'entreprise (Bernier, 1999). Or, diverses difficultés, plus spécifiquement apparentes dans deux régions du Québec, ont été relevées en rapport avec l'application de la Loi 90 (Rapport quinquennal, 2000). Celles-ci sont à l'origine de notre étude.

La présente recherche exploratoire a été réalisée, par questionnaires<sup>1</sup>, auprès de 103 entreprises des régions de la Capitale Nationale (n=48) et de Chaudière-Appalaches (n=55) ainsi qu'auprès de 817 travailleuses et travailleurs des mêmes régions. Son objectif général visait à évaluer le rendement de la formation continue et les facteurs directs/indirects qui le sous-tendent, pour expliquer les comportements et attitudes des PME et des salariés à cet égard.

---

<sup>1</sup> La méthodologie fait l'objet de la section 2.

Dans cette optique, l'étude poursuivait les objectifs spécifiques suivants :

1. Décrire les modalités d'accès à la formation en entreprise et déceler les inégalités éventuelles entre les différentes catégories de **travailleurs** selon diverses variables explicatives ;
2. Déterminer les indicateurs de rendement susceptibles d'influencer la décision de **l'entreprise** de mettre ou non en place de la formation continue et, parallèlement, les indicateurs qui expliqueraient la motivation ou la démotivation des **travailleurs** envers la formation en entreprise ;
3. Mettre en évidence la question de la transférabilité des compétences dans le débat à propos du rendement de la formation continue, autant des points de vue des **entreprises** que des **travailleurs** ;
4. Formuler des recommandations pour améliorer l'efficacité de la Loi 90, en termes d'accès, de mise en place de la formation et de consolidation d'une « culture de la formation continue » chez les entreprises et les salariés.

En premier lieu (section 3), nous avons procédé à des analyses descriptives et des régressions logistiques qui avaient pour but d'inventorier les facteurs de mobilisation (indicateurs de rendement) des **entreprises** envers la formation (objectif 2) et de mettre en évidence leur position par rapport à la transférabilité des connaissances (objectif 3). Dans une seconde partie (section 4), nous avons effectué des types d'analyses similaires, mais cette fois, pour étudier l'accès des travailleuses et travailleurs à la formation continue (objectif 1), leurs motivations et leur évaluation du rendement de la formation (objectif 2) et leur position quant à la transférabilité des compétences (objectif 3). La mise en parallèle des résultats issus de ces deux volets constitue le cœur de cette conclusion et nous conduit à la formulation de recommandations.

## 5.1 Un accès inégal à la formation en entreprise

En premier lieu, notons qu'au sein de l'échantillon total, 79.7 % des travailleurs et travailleuses ont suivi une formation en entreprise dans le cadre de la Loi 90, contre 20.3 % qui n'en ont pas suivi.

Les variables les plus prédictives (ou statistiquement significatives) de l'accès des travailleurs à une formation structurée, dans le cadre de la Loi 90 sont liées à l'âge de l'individu, à son ancienneté dans l'entreprise, à son statut professionnel (permanent ou non), à la catégorie professionnelle à laquelle il appartient, à son revenu annuel et à la taille de l'entreprise dans laquelle il œuvre.

Ainsi, au sein de l'échantillon, les individus âgés entre 25 et 44 ans ont eu davantage accès à la formation continue que les autres catégories d'âge (84.1 %, contre 67.7 % pour les 16-25 ans, 77.2 % pour les 45-54 ans et 68 % pour les plus de 55 ans<sup>2</sup>). Dans modèle de régression logistique, les travailleurs de cette catégorie d'âge ont, en effet, plus de probabilité de participer à un programme de formation (.003) et, dans une moindre mesure toutefois, il en est de même pour les salariés de 45 à 54 ans (.10). En cohérence avec les données liées à l'ancienneté de l'employé dans l'entreprise, ce sont les jeunes de moins de 25 ans qui auraient le moins de chances d'accéder à un programme de formation continue<sup>3</sup>. Corollairement, plus l'individu a de l'ancienneté dans l'entreprise, plus il a des chances d'être formé. Ce résultat peut s'expliquer, partiellement du moins, par le fait que les jeunes recrues sont généralement plus scolarisées que les travailleurs plus âgés et pourraient avoir ainsi moins besoin de formations supplémentaires<sup>4</sup>. Par contre, ce résultat peut être aussi perçu dans une logique de durabilité des relations d'emploi. Selon cette logique, on peut formuler l'hypothèse que la formation est

---

<sup>2</sup> Le nombre restreint de cette catégorie (n = 25) commande la retenue face à ce résultat.

<sup>3</sup> Si ce résultat va à l'encontre de certaines études qui rapportent que les jeunes sont les plus souvent formés, il est à noter d'une part que le groupe des 25-44 ans occupe une grande part de l'échantillon total et, d'autre part, que la manière dont nous avons stratifié notre échantillon ne permet pas d'isoler le groupe des 25-30 ans. Or, ce groupe fait partie de la catégorie « jeunes travailleurs » dans plusieurs études, ce qui rend la comparaison difficile.

<sup>4</sup> De plus, la formation sur le tas des jeunes recrues se fait souvent, presque spontanément, d'une manière informelle, où les plus anciens forment les plus jeunes.

considérée par les entreprises comme un privilège ou un « avantage » qu'elles accorderaient à leurs employés les plus anciens afin de les fidéliser et de maintenir ou de renforcer leur sentiment d'appartenance<sup>5</sup>.

Par ailleurs, la permanence de l'emploi augmenterait très fortement les chances d'accéder à un programme de formation (.02). L'interprétation de ces résultats invite toutefois à une certaine prudence dans la mesure où dans le présent échantillon, 87.4 % sont des employés permanents. Néanmoins, ce résultat pourrait traduire implicitement le souci de l'employeur de maximiser le rendement de la relation durable qui le lie aux employés. Cette stratégie, bien que légitime, pourrait par ailleurs contribuer à la marginalisation des travailleurs et travailleuses dont le statut professionnel est atypique (contractuel, saisonnier, sur appel) et dont les chances d'être formés apparaîtraient minces, selon les données recueillies.

En outre, le fait d'appartenir au personnel professionnel augmente la probabilité d'être sélectionné pour une ou plusieurs formations en entreprise (.01). Ce résultat diffère quelque peu des résultats de certaines études selon lesquelles ce sont les cadres qui auraient les plus grandes chances d'accéder à la formation. Une hypothèse, liée aux objectifs mêmes des entreprises, peut être ici avancée. On peut penser que le personnel professionnel est la catégorie d'employés qui, selon les entreprises, nécessite le plus une mise à jour formelle de leurs connaissances afin de s'adapter aux changements qui peuvent survenir et/ou de contribuer à l'amélioration du produit/service<sup>6</sup>. Inversement, les employés qui perçoivent les revenus les plus faibles (inférieurs à 30M\$) ont moins de chances de participer à des programmes de formation que ceux dont les revenus sont plus élevés. Ce résultat viendrait corroborer le précédent. En effet, ce sont les professionnels surtout qui bénéficient de la formation continue ; or, leur rémunération est généralement supérieure à 30M\$. On pourrait aussi avancer l'hypothèse que les employés dont le revenu est plus faible ont généralement un niveau de scolarité moins élevé, ce qui

---

<sup>5</sup> Il faut néanmoins nuancer le critère d'ancienneté par celui de l'âge. En d'autres termes, « l'effet ancienneté » est principalement significatif dans la catégorie d'âge 25-44 ans.

<sup>6</sup> On verra un peu plus loin dans cette conclusion que, chez les entreprises, ces motivations apparaissent primordiales, lors de la mise en place de la formation continue.

pourrait restreindre leurs possibilités d'accès à plusieurs des formations *formelles* offertes par les entreprises puisque leurs qualifications de base seraient plus limitées<sup>7</sup>.

Enfin, les travailleurs embauchés dans de très petites entreprises (TPE : moins de 10 employés) participeraient moins à des programmes de formation que ceux embauchés dans de plus grandes entreprises (.02). Soulignons toutefois que le nombre de travailleurs oeuvrant dans les TPE est peu élevé (N = 25) au sein de notre échantillon.

D'autre part, en ce qui a trait à l'accès à la formation continue, on remarque l'absence de signification statistique de plusieurs variables du modèle, soit : la région, le sexe, le niveau de scolarité, les autres formations suivies en dehors du cadre de la Loi 90, la syndicalisation et enfin, le secteur d'activités et le type de propriété (privée ou publique) de l'entreprise. Nous ne discutons ici que des trois premières<sup>8</sup>.

Parmi les travailleuses et travailleurs qui ont bénéficié de la formation entreprise, la proportion est plus élevée dans la région de Chaudière-Appalaches que dans la région de la Capitale Nationale (83.4 % vs 76.6 %). Toutefois, la variable région ne s'avère pas prédictive de l'accès à la formation continue. Il en est de même pour la variable associée au sexe de l'individu (F=80.6 % ; H=79 %). Ce dernier résultat irait à l'encontre de l'hypothèse selon laquelle une discrimination salariale « cachée » ou implicite se combinerait avec une discrimination directe au niveau du traitement salarial des hommes et des femmes. Selon cette hypothèse, le fait que des hommes bénéficient d'une discrimination qui leur est favorable au niveau de l'accès à la formation entraînerait, à moyen ou à long terme, une discrimination salariale dans la mesure où la formation contribuerait à améliorer le salaire des individus. Nos résultats, en ce qui concerne la formation continue, ne vont pas en ce sens<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Par ailleurs, cette hypothèse n'exclut pas la possibilité que certains de ces employés bénéficient de formations informelles, d'appoint ou *sur le tas*, ce qui faciliterait leur maintien en emploi.

<sup>8</sup> Pour plus de détails, le lecteur peut se référer à la section 4.2 du présent rapport.

<sup>9</sup> De plus, à la section 4.5 de ce rapport, les liens formation continue et salaire se révèle pour le moins ténus.

Si, dans l'échantillon, les employés qui détiennent un diplôme d'études collégiales (82.7 %) ou universitaires (80.8 %) bénéficient davantage des programmes de formation en entreprise que ceux dont la scolarité est de niveau primaire (72.6 %) ou secondaire (77.9 %), dans le modèle de régression logistique, cette variable se révèle non significative. Dès lors, contrairement à ce que certaines études avancent, le niveau de scolarité du salarié ne semblerait pas *directement* influencer l'accès à la formation. Toutefois, en raison d'un lien potentiel entre le niveau de scolarité et l'appartenance à la catégorie du personnel professionnel (lequel bénéficie davantage de la formation) et du lien salaire/niveau de scolarité que nous venons d'évoquer, la circonspection est de mise.

En résumé, nos résultats mettent en évidence que certaines variables sociodémographiques ou liés aux conditions socioprofessionnelles de l'individu, augmentent ou diminuent les probabilités d'accéder à de la formation continue. Ainsi, les individus âgés entre 25 à 44 ans, et, dans une moindre mesure, ceux âgés entre 45 et 55 ans, les plus anciens dans l'entreprise, les salariés dont le statut d'emploi est permanent, ceux appartenant au personnel professionnel, ceux ayant un revenu supérieur à 30M\$, de même que ceux oeuvrant dans des entreprises de plus de neuf employés, ont plus de chances d'accéder à un programme de formation en entreprise.

## **5.2 Une mobilisation différenciée à l'égard de la formation continue : des entreprises ambitieuses et des travailleurs pragmatiques**

Notons à prime abord qu'à la suite de l'entrée en vigueur de la Loi 90 en 1995, 75.7 % (n=78) des entreprises de notre échantillon ont mis en place un système de formation associé à cette Loi, contre 24.3 % (n=25) qui ne l'ont pas fait.

Globalement, lors de la mise en place de la formation continue, les principaux facteurs de motivation des entreprises se sont avérés, en ordre décroissant : l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent (85.9 %), l'amélioration de la qualité du produit ou du service (83.3 %), l'adaptation de leurs employés aux changements technologiques et organisationnels (70.5 %), l'augmentation de la productivité des

salariés (67.9 %) et, dans une moindre mesure, les difficultés de recrutement de personnes qualifiées (59 %) et la stimulation des équipes de travail (53.9 %). Autrement dit, les entreprises interrogées associent positivement formation continue et formation spécifique à la tâche, de même que formation continue et amélioration de la qualité du produit/service, augmentation de productivité. Face à ces constats, on peut penser que la vision des entreprises demeure une vision à court terme où la formation continue est perçue comme une dépense devant être rapidement rentable.

Inversement, les facteurs de motivation les moins susceptibles de mobiliser les entreprises à l'égard de la formation sont, en ordre décroissant : d'abord, l'amélioration de compétences non spécifiques à la tâche exercée par les employés (85.9 %) et la réduction de l'absentéisme (74.3 %), puis, de façon moins marquée, la réduction des coûts de contrôle et de supervision (61.5 %), la réduction des pertes et du gaspillage des ressources de l'organisation (57.7 %), l'amélioration du climat de travail et/ou le développement du sentiment d'appartenance des employés (57.7 %) et enfin, la réduction du roulement de personnel (51.2 %). Cette seconde série de résultats met en question notamment, la transférabilité des compétences, mais aussi, et peut-être plus fondamentalement, les liens entre formation et réduction des coûts de production (via la diminution des coûts de gestion des ressources humaines).

Une analyse selon les variables modératrices (région, taille et ancienneté de l'entreprise, en particulier) nous amène toutefois à nuancer ce constat. En effet, les entreprises de Chaudière-Appalaches paraissent plus motivées que celles de la Capitale Nationale par la réduction des coûts de production, par l'augmentation de la productivité des salariés, par la réduction des pertes et des gaspillages de ressources et par la réduction du roulement de personnel. Ces résultats pourraient laisser entrevoir une plus grande sensibilisation aux effets positifs de la formation continue sur l'ensemble des coûts de production, chez les entreprises de la première région par rapport à la seconde. Par ailleurs, l'amélioration de la qualité du produit ou du service se révèle un facteur de motivation différencié selon la taille de l'entreprise : plus la taille de l'entreprise augmente, plus celle-ci invoque cette motivation lors de la mise en place de la formation.

Il en est de même, dans des proportions plus réduites toutefois, pour le soutien aux équipes de travail et l'amélioration du climat de travail. En ce qui a trait aux très petites entreprises, elles se distinguent par leurs motivations premières à l'égard de la formation continue. Ainsi, leurs trois principales motivations sont : l'adaptation des salariés à leur tâche spécifique, l'amélioration de la qualité du produit/service et l'adaptation aux changements technologiques/organisationnels. Dans leur cas, il semble bien que la formation soit considérée moins dans une perspective globale et continue d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et, davantage, comme un outil spécifique et ponctuel d'ajustement à des demandes du marché. Enfin, l'ancienneté de l'entreprise paraît aussi distinguer les entreprises entre elles, en termes de motivations originelles envers la formation : plus l'entreprise est fondée depuis longtemps, plus l'adaptation des salariés à leur tâche spécifique, l'amélioration de la qualité du produit/service et, en moins forte proportion, la réduction des coûts de production la motivent envers la formation.

Dans un autre ordre d'idées, la plupart des entreprises avouent avoir rencontré quelques difficultés face à la mise en place de la Loi 90. Les plus signalées ont trait à la difficulté de se conformer aux exigences administratives de la Loi (47.4 %) et à planifier la formation à l'intérieur des contraintes budgétaires (37.2 %). Dans le cas de la première difficulté, nous avons soulevé les coûts d'opportunité élevés, si élevés qu'ils conduisaient certains chefs d'entreprise à contribuer au FNFMO plutôt que de mettre en place un système de formation continue. Dans le cas de la deuxième difficulté, nous avons proposé l'hypothèse de la combinaison de l'incertitude de la conjoncture économique et de la vulnérabilité financière d'un grand nombre de petites et moyennes entreprises pour l'expliquer. D'autre part, la possibilité que la formation ne soit pas encore ancrée dans la culture organisationnelle et managériale des PME a aussi été envisagée.

En ce qui a trait à l'analyse des difficultés selon les variables modératrices de région, secteur d'activité, taille et ancienneté de l'entreprise, nous ne retiendrons ici que les deux dernières<sup>10</sup>. En ce qui concerne la taille des entreprises, plus celle-ci augmente, plus la probabilité de rencontrer des difficultés liées aux exigences administratives est

---

<sup>10</sup> Les détails concernant les deux premières variables peuvent être consultés à la section 3.3.1.

élevée. Il faut toutefois souligner que même chez les petites entreprises de 1-49 employés, près de la moitié des répondantes mentionne cette difficulté. Enfin, l'ancienneté des entreprises constitue un facteur de protection contre les difficultés associées à la planification de la formation, les entreprises des années 1980 rencontrant significativement moins que leurs homologues fondées dans les années 1990 de telles difficultés. Nous avons émis l'hypothèse que les premières ont développé, au fil des ans, une culture de la formation ou, à tout le moins, un modèle de gestion prévisionnelle de la formation.

Ensuite, afin mieux comprendre la décision de l'entreprise d'adhérer ou non à l'esprit de la Loi 90, nous avons effectué une régression logistique. Les résultats montrent que cette décision est significativement influencée par la taille de l'entreprise ( $r=.05$ ). Plus celle-ci est grande, plus la probabilité que l'entreprise atteigne le seuil de 1 % de masse salariale en dépenses de formation continue est grande. La décision d'appliquer la Loi 90 dépend également du poids économique de l'entreprise ( $r=.05$ ) ; plus son chiffre d'affaires est grand, plus elle a tendance à mettre en place un système de formation. Inversement, les plus petites entreprises y seraient beaucoup moins enclines. Par ailleurs, les résultats montrent que certains secteurs d'activités sont significativement moins mobilisés par la formation en entreprise, notamment les secteurs primaire (agricole), du transport et des services aux entreprises (coefficients  $\beta$  négatifs, respectivement -2.385 ; -3.178 et -1.783). Les raisons essentielles évoquées pour justifier cette réticence concernent surtout le coût d'opportunité élevé de la formation, d'une part, et d'autre part, le recrutement d'employés qualifiés ne demandant donc pas de formations supplémentaires. *In fine*, la décision d'adhérer à la Loi 90 dépend de la mise en place antérieure d'un système de formation continue<sup>11</sup> : ceci semble influencer positivement la décision de l'entreprise d'adhérer à l'esprit de la Loi (signification 0.03). Ce résultat peut s'expliquer par le fait que « l'expérience » en matière de mise en place et d'utilisation d'un dispositif de formation en entreprise est synonyme d'une meilleure capacité à

---

<sup>11</sup> *A contrario*, la région et l'ancienneté de l'entreprise ne distinguent pas les entreprises qui mettent en place un système de formation de celles qui ne le font pas.

anticiper les besoins à court et moyen terme et à prévoir les dépenses afférentes à la formation.

Du côté des travailleurs, notons que 79.7 % de ceux-ci ont suivi une formation en entreprises contre 20.3 % qui ne l'ont pas fait. Une vision d'ensemble indique que ce sont les items liés à l'amélioration des conditions de travail et au développement de *l'employabilité* (facteur 2<sup>12</sup>) qui constituent leurs plus grandes sources de motivation à l'égard de la formation, chez les formés. Suivent d'assez près les items qui ont trait au développement personnel et psychosocial (facteur 3). Enfin, les items relatifs à la stabilité et/ou mobilité professionnelle (facteur 1) viennent relativement loin derrière et semblent jouer un rôle plutôt mitigé dans la motivation des sujets face aux activités de formation auxquelles ils ont participé.

Plus spécifiquement, l'étude de la motivation des travailleuses et des travailleurs à l'égard de la formation montre d'abord que l'objectif principal de la plupart des employés demeure l'adaptation spécifique à l'emploi occupé<sup>13</sup>. Ensuite, en ce qui a trait à leurs motivations particulières, ce sont les items liés à l'amélioration des conditions de travail et au développement de *l'employabilité* qui sont les plus grandes sources de motivation. Parmi ceux les plus fréquemment cités par les travailleurs et travailleuses interrogés, mentionnons l'amélioration des compétences et des qualifications (91.2 %), le renforcement du lien emploi-qualification (71.9 %), de même que l'amélioration des niveaux d'autonomie et d'initiative au travail (respectivement 74 % et 64.8 %). Il est possible que ces deux dernières données témoignent du souhait de plusieurs personnes d'améliorer certaines conditions de travail plutôt intangibles, mais néanmoins susceptibles d'améliorer la qualité et l'intérêt de leur emploi. Ces employés voudraient en quelque sorte bénéficier d'une marge de manœuvre plus grande dans un contexte de ressources financières limitées. On pourrait dès lors penser qu'ils adoptent une vision pragmatique des possibilités que recèle la formation, recherchant davantage de

---

<sup>12</sup> L'explicitation des facteurs est disponible à la section 4.4.

<sup>13</sup> On peut penser que les motivations qu'ils expriment à l'égard de la formation sont en écho aux types de formations qui leur sont offerts, lesquels, on l'a vu, sont majoritairement de nature spécifique et liée aux tâches exercées.

stimulations et d'espaces de décision que de gains financiers. Le fait qu'ils soient très peu à attendre de la formation une augmentation de salaire (36.2 %) ou une amélioration de leurs avantages sociaux (23.5 %) milite en faveur de cette interprétation.

Le développement personnel et psychosocial semble également motiver une proportion importante d'employés. Plus particulièrement, le développement du sentiment de compétence (74.4 %), de valorisation personnelle (65.8 %), l'accroissement de l'implication et de la motivation au travail (63 %, 57.3 %) sont parmi les motivations les plus importantes mentionnées pour cette catégorie de facteurs. Enfin, les items liés à la stabilité/mobilité professionnelle semblent avoir peu de poids sur la motivation des salariés à participer à des activités de formation. Ils ne sont que 35 %<sup>14</sup> à affirmer suivre une formation pour conserver leur emploi et environ le quart à rechercher une promotion dans leur entreprise (27.6 %) ou un autre emploi dans leur domaine professionnel (25 %).

Afin de compléter ce portrait des visées des travailleuses et travailleurs, nous avons investigué les raisons invoquées par les non formés (n=166, 20.3 %) pour ne pas avoir participé à la formation continue, leur désir d'y participer ou non et leurs motivations éventuelles à le faire.

Les résultats indiquent d'abord que la moitié (51.2 %) de ces employés estiment ne pas avoir suivi de formation parce qu'ils ne faisaient pas partie du plan de formation de l'entreprise. Il semble ainsi que la participation à des activités de formation dépendrait d'abord et avant tout de l'évaluation que font les entreprises des besoins en formation, plutôt que des besoins ressentis par les travailleurs et travailleuses. Par ailleurs, 64.5 % de ces employés souhaiteraient recevoir une formation dans l'avenir, ce qui va dans le sens de l'hypothèse selon laquelle la majorité des employés non formés sont dans cette situation en raison d'une décision unilatérale de l'employeur plutôt que par choix personnel. En revanche, 35.5 % des employés non formés, c'est-à-dire plus du tiers des

---

<sup>14</sup> Le fait qu'une personne sur trois se dise motivée par la formation pour conserver son emploi actuel peut toutefois être un indice du sentiment de précarité que ressentent certains travailleurs et travailleuses, même s'ils ont le statut de permanent. En effet, il est probable qu'une certaine proportion de salariés ressentent une forte pression pour maintenir leurs connaissances à jour, tellement la compétition est forte et les exigences de rendement et de productivité, élevées.

individus concernés, affirment ne pas souhaiter suivre de formation. Si ce pourcentage peut apparaître surprenant, les échanges verbaux que nous avons eus avec les employés lors de la distribution des questionnaires nous en disent long sur leur désillusion face à la formation. Le terme « obligation » a été souvent utilisé pour rendre compte du fait que la formation en entreprise est davantage perçue comme une contrainte plutôt que comme une activité significative pouvant répondre à leurs besoins et objectifs.

Au regard des motivations éventuelles, globalement, il semble que les salariés non formés aient des objectifs très élevés vis-à-vis de la formation en entreprise. Ces résultats sont particulièrement intéressants si on les compare avec les motivations des employés qui ont reçu une formation. En effet, les travailleurs non formés se distinguent à plusieurs égards des travailleurs formés pour les trois catégories de facteurs à l'étude et, de façon plus marquée, pour le premier, soit celui lié à la stabilité/mobilité professionnelle. C'est notamment le cas des objectifs liés au maintien en emploi (67.5 %/35 %) et à l'obtention d'une promotion dans l'entreprise (62.1 %/27.6 %). Nous avons alors émis l'hypothèse qu'une proportion de travailleurs non formés pourrait se sentir en position plus instable dans l'entreprise et verrait une formation éventuelle comme un outil de protection ; d'un autre côté, une autre part d'entre eux, en meilleure position, se sentirait motivée à investir temps et énergies en formation, si cette dernière pouvait leur permettre une avancée dans leur carrière. Les résultats analysés nous ont également permis d'observer une autre différence assez notable entre les non formés et les formés en matière de mobilité professionnelle hors de l'entreprise : ils sont respectivement 20.7 % (contre 6.1 %) et 31.5 % (contre 7.6 %) à attendre d'une éventuelle formation qu'elle facilite l'obtention d'un emploi ou d'une promotion hors de leur entreprise et 26.1 % (contre 5.2 %) à souhaiter qu'elle leur fournisse certains outils pour reprendre ou créer une entreprise. Nous avons alors avancé l'idée d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise un peu plus mitigé chez le groupe des non formés, pour certains d'entre eux, du moins. *A contrario*, cette donnée pourrait nous amener à poser l'hypothèse que la formation continue augmenterait alors le sentiment d'appartenance à l'entreprise et fidéliserait les salariés formés, contrairement aux craintes évoquées par les entreprises de voir leurs dépenses de formation devenues stériles par le départ de ces employés.

Tout comme c'était le cas pour les employés formés, la deuxième catégorie de facteurs, celle liée à l'amélioration des conditions de travail et au développement de *l'employabilité*, semble être une source importante de motivation pour les employés non formés. Ainsi, certains objectifs sont poursuivis par des proportions sensiblement identiques par ces deux groupes : améliorer les compétences et les qualifications (non formés : 91.9 %; formés : 91.2 %), renforcer les niveaux d'autonomie (non formés : 74.7 %; formés : 74.0 %), d'initiative (non formés : 68.4 %; formés : 64.8 %) et, avec un écart un peu plus grand cependant, renforcer le lien qualification-emploi (non formés : 82.9 %; formés : 71.9 %). Toutefois, c'est au niveau des attentes liées au salaire (77.6 %/36.2 %), aux conditions de travail (80.2 %/41 %) et aux avantages sociaux (71.2 %/23.5 %) que se trouvent les écarts les plus marquants entre les individus non formés et les formés. Ce fossé entre les deux groupes pourrait expliquer d'une part, la réticence de certains non formés à suivre de la formation compte tenu du peu de possibilités qu'elle recèle de bonification à ces niveaux et, d'autre part, pourrait témoigner de conditions d'emplois moins avantageuses des non formés par rapport aux formés.

Enfin, pour certaines des dimensions relatives au troisième facteur (développement personnel et psychosocial), les employés non formés se distinguent relativement peu des travailleurs formés. Par exemple, ils espèrent qu'une éventuelle formation leur permette de développer leur sentiment de compétence (77.4 % comparé à 74 % pour les formés), stimule leur engagement au travail (75.6 % comparé à 63 % pour les formés), accroisse leur sentiment de valorisation personnelle (72.9 % comparé à 65.8 % pour les formés), renforce leur motivation au travail (65.7 % comparé à 57.3 % pour les formés) et consolide leur sentiment d'appartenance à l'entreprise (54.9 % comparé à 43.9 % pour les formés). D'autre part, nos résultats ont permis de mettre en évidence certains décalages plus prononcés entre les attentes des travailleurs non formés face à une éventuelle formation et celles des travailleurs formés. Ces décalages se retrouvent notamment au niveau des objectifs liés au fait que la formation est davantage perçue comme une occasion de rencontrer d'autres personnes (54.1 %/29.2 %) et une

stratégie pour être mieux reconnus par la hiérarchie (53.1 %/32.1 %) ou par les collègues (43.2 %/29.7 %) chez les travailleurs non formés. Face à ces résultats, nous avons envisagé l'hypothèse que les non formés pourraient se sentir plus écartés des projets de leur entreprise, possiblement moins indispensables aux yeux de leurs supérieurs hiérarchiques et peut-être plus isolés du reste des travailleurs. En outre, l'analyse a fait émerger un autre constat marquant : les non formés visent, dans des proportions sensiblement plus importantes que les formés, à ce qu'une éventuelle formation consolide leur sentiment de sécurité en emploi (60.3 %/37.2 %). Nous avons alors souligné la concordance entre ce résultat et celui qui a trait au fait que les non formés verraient dans une éventuelle formation un moyen de conserver leur emploi actuel (67.5 %/35 %). Finalement, nous avons constaté que les salariés non formés attendent davantage d'une éventuelle formation qu'elle leur permette de développer des compétences au niveau culturel et artistique (40.5 %/18.9 %), ce qui laisse supposer une différence importante entre les visées de l'entreprise en matière de formation et celles de ce groupe de travailleurs, les premières étant plutôt enclines à investir dans de la formation spécifique et rentable à court terme.

En somme, les entreprises ont pour ambitions, via la mise en place de la formation continue, une formation spécifique à la tâche, l'amélioration de la qualité du produit/service et l'augmentation de la productivité. Autrement dit, une rentabilité à relativement court terme des dépenses de formation continue. De leur côté, les travailleuses et travailleurs, de façon pragmatique, ont pour motivation première l'adaptation spécifique à l'emploi occupé. On peut penser qu'une telle motivation exprimée à l'égard de la formation est en écho aux types de formations qui leur sont offerts par les entreprises, lesquels sont majoritairement de nature spécifique et liée aux tâches exercées. Par ailleurs, en particulier parmi les items liés à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'*employabilité*, où nous relevons les plus grandes sources de motivation des salariés, les plus fréquemment cités s'avèrent : l'amélioration des compétences et des qualifications (91.2 %), le renforcement du lien emploi-qualification (71.9 %), de même que l'amélioration des niveaux d'autonomie et d'initiative au travail (respectivement 74 % et 64.8 %). Dans un contexte de ressources

financières limitées, on pourrait dès lors envisager qu'ils adoptent une vision pragmatique des possibilités que recèle la formation, recherchant davantage de marges de manœuvre et d'espaces de décision que de gains financiers. Cette position pratique ne devrait cependant pas obnubiler le fait que ces deux dernières motivations pourraient devenir, pour les travailleuses et travailleurs, des facteurs de fidélisation à l'entreprise, si cette dernière concevait la formation continue d'un point de vue plus large qu'elle ne le fait actuellement.

### **5.3 Un rendement de la formation continue mesuré à l'aune des motivations premières à s'y engager**

D'abord, l'analyse du rendement de la formation continue a fait appel à l'évaluation subjective des entreprises au regard de l'atteinte de leurs objectifs. Plus des trois-quarts des entreprises (76.9 %) évaluent positivement l'atteinte des objectifs d'amélioration de la qualité du produit/service et d'adaptation des salariés à leurs tâches spécifiques. En outre, environ les deux tiers des entreprises interrogées (66.6 %) estiment avoir pu améliorer l'adaptation de leurs salariés aux changements technologiques et organisationnels et 59 % d'entre elles estiment avoir pu augmenter la productivité de leurs employés. Dans l'ensemble, l'interprétation globale est à l'effet que les très petites entreprises, en particulier, poursuivent des objectifs très clairs et surtout très ciblés, qu'elles atteignent. Les autres ont une vision plus large des objectifs de la formation, mais elles rencontrent moins leurs objectifs. Si certaines divergences en fonction de la taille des entreprises surtout, atténuent le constat qui suit, il n'en demeure pas moins troublant : la question de la transférabilité des compétences, mais également de la « culture de formation continue » que tentent d'implanter les gouvernements ne trouvent qu'un écho relativement faible chez les entreprises interrogées. En effet, les entreprises qui visaient des objectifs en ce sens ne les atteignent que peu.

Par la suite, l'évaluation de l'impact de la formation sur la productivité a été étudiée. Au-delà de la rareté de l'utilisation d'indicateurs chiffrés d'évaluation de la productivité, celle-ci étant estimée au « pifomètre », les résultats nous indiquent que,

selon l'estimation des entreprises, 56.4 % d'entre elles évaluent de façon modérément ou très positive la relation entre la productivité et la formation. D'autre part, la majorité des entreprises estiment que la formation a eu un impact relativement faible sur l'augmentation du rendement du capital, sur la valeur ajoutée et sur le chiffre d'affaires. En effet, seulement 20.5 %, 38.4 % et 30.8 % des entreprises déclarent être relativement satisfaites de l'impact de la formation continue sur ces variables. Ces résultats sembleraient alors illustrer la faible rentabilité économique de la formation continue, aux yeux des entreprises. Cependant, dans la mesure où les entreprises, en général, visaient et atteignaient davantage l'augmentation de la productivité des salariés, il s'avère peu surprenant qu'elles se prétendent moins satisfaites des items associés à la rentabilité économique. Ceci vient donner du poids à notre interprétation selon laquelle moins les entreprises visent un objectif, moins elles estiment l'avoir atteint. Ce pourrait donc être le cas en ce qui a trait à l'évaluation, par les entreprises, de la rentabilité économique de la formation continue.

Nous avons poursuivi l'analyse de la relation entre formation continue et productivité au moyen d'analyses statistiques plus sophistiquées. Il en ressort que la perception de l'impact de la formation sur la productivité dépend positivement de l'ancienneté de l'entreprise : plus l'entreprise est « ancienne », plus il est probable qu'elle soit satisfaite du rendement de la formation continue sur la productivité des employés. Elle dépend également du secteur d'activité : les secteurs de transport et celui de l'éducation et santé seraient les moins satisfaits de l'impact de la formation continue sur la productivité. La perception de la relation entre formation et productivité dépend enfin de la nature de la formation. Confirmant les résultats associés aux motivations des entreprises, les résultats montrent que plus la formation est spécifique à la tâche exercée par l'employé, et donc, moins elle est transférable, plus la probabilité que l'entreprise soit satisfaite du rendement de la formation sur la productivité est grande ...

Enfin, l'évaluation du rendement global de la formation dépend de certaines caractéristiques des entreprises : la région, la taille de l'entreprise et la mise en place d'un système de formation avant l'entrée en vigueur de la Loi 90. Plus précisément, il se

dégage des ANOVA que les entreprises de la région de Chaudière-Appalaches évaluent plus positivement l'impact de la formation sur la réduction des coûts de production que les entreprises de la région de la Capitale Nationale (2.682 contre 2.298 ;  $r=.03$ ). On notera cependant que les entreprises de cette première région envisageaient davantage des objectifs liés à ce facteur que leurs homologues de la seconde région. Aussi, il semble que plus l'entreprise est de grande taille (plus de 100 employés), plus elle a des chances d'être satisfaite du rendement de la formation au regard de l'amélioration de la qualité des produits ( $r=.06$ ) et de la réduction des coûts de production ( $r=.04$ ). Les différences observées selon la taille de l'entreprise nous renvoient évidemment à la perception différenciée de la formation elle-même. Dans le cas des très petites entreprises, nous l'avons déjà souligné<sup>15</sup>, la formation ne viserait qu'un nombre restreint d'objectifs que les entreprises déclarent atteindre. Dès lors, une première explication du faible niveau de satisfaction relevé ici tiendrait au fait que lorsqu'on agrège l'ensemble des items, leur niveau de satisfaction s'en trouve réduit, en raison alors de la présence d'objectifs qui les touchent moins que leurs homologues de taille plus grande. Dans le cas des entreprises dont le nombre d'employés se situe entre 50 et 99 : ce sont ces entreprises qui visent les objectifs les plus larges, c'est-à-dire les plus variés, objectifs qu'elles atteignent en proportion beaucoup moins forte que les très petites ou plus grandes entreprises. Il s'avère alors peu surprenant que, dans l'ensemble, elles se déclarent moins satisfaites du rendement de la formation que les entreprises plus grandes, en particulier. Enfin, dans le cas des entreprises plus grandes (plus de 100 employés), leur satisfaction pourrait être tributaire de leur capacité plus élevée, en comparaison avec celles de plus petite taille, à utiliser le processus de formation d'une manière plus importante dans la chaîne de production, ce qui leur permet de rentabiliser davantage la formation. Enfin, au niveau des moyens financiers engagés dans le programme de formation, les plus grandes entreprises disposent d'une meilleure marge de manœuvre. Il apparaît enfin que la planification antérieure de la formation influence également la perception, par les entreprises, du rendement global de la formation continue. Les résultats montrent que les entreprises ayant planifié la formation avant l'entrée en vigueur de la Loi 90 sont plus satisfaites du rendement de la formation sur l'amélioration de la qualité de leurs

---

<sup>15</sup> Voir à ce propos les sections 3.3.1 et 3.4.1.

produits/services ( $r=.002$ ) et sur la réduction des coûts de production ( $r=.099$ ) que les entreprises qui n'avaient pas fait une telle planification.

En ce qui a trait à l'évaluation du rendement de la formation continue par les travailleuses et travailleurs, ceux-ci estiment, dans de plus fortes proportions, que la formation leur a permis d'atteindre leurs objectifs liés à l'amélioration de leurs conditions de travail et au développement de leur *employabilité* (facteur 2) et, dans des proportions un peu moindre, ceux liés à leur développement personnel et psychosocial (facteur 3). Par ailleurs, ils estiment avoir peu atteint les objectifs liés à la stabilité et/ou mobilité professionnelle (facteur 1). D'autre part, nos résultats indiquent que l'évaluation qu'ils font du rendement de la formation en entreprise est en étroite relation avec leurs motivations initiales face à cette formation, exception faite de l'objectif « conserver votre emploi actuel » qui a été atteint dans des proportions plus grandes (49.2 % comparé à 35 % pour la motivation)<sup>16</sup> et « renforcer le lien qualification-emploi » qui a été un peu moins rencontré (60.4 % comparé à 71.9 % pour leur motivation). En d'autres termes, il semble que les salariés estiment généralement en plus grand nombre que la formation leur a permis d'atteindre les objectifs qui étaient pour eux une source de motivation élevée. Ainsi, par ordre décroissant, ils sont une majorité à évaluer de manière positive le rendement de la formation sur l'amélioration de leurs compétences et de leurs qualifications (84.5 % comparé à 91.2 % pour leurs motivations), de leur niveau d'autonomie au travail (67.9 % comparé à 74 % pour leurs motivations) de même que sur l'amélioration de leur niveau d'initiative (60.1 % comparé à 64.8 %). On retrouve un léger écart cependant au niveau de la consolidation des liens qualification-emploi (60.4 % comparé à 71.9 % pour leurs motivations), ce dernier objectif ayant été un peu moins atteint, si on le compare à la motivation initiale des travailleurs. À l'inverse, il semble qu'ils estiment avoir peu atteint les objectifs pour lesquels ils se sentaient peu motivés. Chez les travailleurs, à l'instar des entreprises, les motivations premières déterminent l'évaluation du rendement de la formation continue.

---

<sup>16</sup> On a soulevé l'hypothèse que le fait de suivre une formation dans le cadre de la Loi 90 a agi comme facteur de protection contre un licenciement éventuel, du moins, selon le point de vue de ces travailleuses et travailleurs.

En outre, nous avons analysé l'atteinte des objectifs des travailleuses et travailleurs en effectuant également des analyses de variance (ANOVA), selon quatre variables explicatives (région, niveau scolarité, âge et ancienneté dans l'entreprise). Il appert de ces analyses que les salariés de la région de Chaudière-Appalaches sont plus satisfaits du rendement de la formation que leurs homologues de la région de la Capitale Nationale, pour les trois indicateurs de rendement. Par ailleurs, les diplômés de l'université estiment, moins que les autres diplômés, que la formation leur a permis d'atteindre les objectifs liés à l'ensemble des indicateurs de rendement. En ce qui concerne l'âge des travailleurs et des travailleuses, nous avons observé que les plus âgés, ceux entre 45 et 54 ans, évaluent plus négativement que leurs collègues plus jeunes, l'impact de la formation qu'ils ont suivie sur leur stabilité et/ou mobilité professionnelle (facteur 1) de même que sur leurs conditions générales de travail et le développement de leur *employabilité* (facteur 2). Enfin, l'ancienneté semble aussi jouer un rôle quant à l'évaluation du rendement par les sujets interrogés, uniquement pour le 2<sup>e</sup> facteur cependant (conditions générales de travail et développement de *l'employabilité*) : les plus anciens se trouvent plus insatisfaits de la formation que ceux qui ont été embauchés plus récemment. Face à ce résultat, nous avons proposé que ceux qui ont généralement plus accès à la formation (les plus scolarisés, les plus âgés et les plus anciens) estiment que la formation aurait un impact moindre sur au moins un des indicateurs de rendement proposés.

De fait, si l'évaluation du rendement global de la formation dépend de certaines caractéristiques des entreprises : la région, la taille de l'entreprise et la mise en place d'un système de formation avant l'entrée en vigueur de la Loi 90, chez les travailleurs, la région, le niveau scolarité, l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise jouent un rôle semblable.

#### **5.4 La transférabilité des compétences : la formation spécifique à la tâche et ses effets pervers ou l'art d'y parvenir sans la rechercher**

À première vue, la question de la transférabilité des compétences et, partant, de la « culture de la formation continue », semble équivoque.

Nous avons noté la conviction retrouvée chez une large proportion d'entreprises à l'effet que la formation spécifique est celle qui serait la plus susceptible d'augmenter la productivité ; à l'inverse, la formation générale ne serait vue que comme faiblement rentable et ne présenterait que peu ou pas d'effets positifs sur la productivité. À cette vision à court terme est souvent lié l'argument supplémentaire du risque de voir l'employé quitter l'entreprise après avoir acquis une formation générale, transférable.

Plus spécifiquement, on l'a vu, les très petites entreprises, en particulier poursuivent des objectifs très clairs et surtout très ciblés, qu'elles atteignent. Peu de place pour la formation transférable ... Les autres ont une vision plus large des objectifs de la formation, donc plus près de la notion de formation transférable, mais elles les rencontrent moins. En d'autres termes, les entreprises qui visaient des objectifs en ce sens ne les atteignent que peu.

Enfin, les entreprises ne semblent pas envisager la formation continue comme outil de gestion de l'ensemble des coûts de production, particulièrement ceux associés à la gestion des ressources humaines : absentéisme, contrôle et supervision, pertes et gaspillage de ressources, roulement de personnel. Si certaines divergences en fonction de la taille des entreprises surtout, atténuent le constat qui suit, il n'en demeure pas moins troublant : la question de la transférabilité des compétences, telle que proposée par les documents gouvernementaux, ne trouverait qu'un écho relativement faible chez les entreprises interrogées. Ce serait alors toute la notion de « culture de formation continue », dont il faudrait débattre avec les entreprises ...

Parallèlement, les travailleuses et travailleurs, à l'instar des entreprises, visent en majorité l'adaptation spécifique à l'emploi occupé. Selon les répondants, dans 66.4 % des cas, la formation donnée est spécifique à une fonction exercée par l'employé. Ce résultat donne à penser que les salariés ont peu accès à de la formation transférable. Or, cette dernière observation doit être nuancée par les données relatives aux domaines de formation suivie.

Par exemple, la formation en techniques de marketing (18 %) et la formation relative aux nouvelles technologies (14.3 %) sont les plus souvent citées par les employés. Ces deux résultats peuvent possiblement être associés au contexte de mondialisation des marchés dans lequel les entreprises et leurs employés doivent évoluer : ce contexte les oblige à s'adapter continuellement aux changements technologiques rapides et à développer ou à acquérir des techniques de vente et de mise en marché de pointe pour demeurer compétitifs. Certaines formations dispensées dans ces domaines de formation pourraient permettre l'acquisition de compétences transférables. D'autre part, il convient de remarquer que les formations dans le domaine de la communication et de la gestion des équipes de travail représentent 11.2 % de l'échantillon, se plaçant en troisième place des domaines mentionnés. Ce domaine de formation est également porteur de connaissances transférables et favorise le développement de compétences liées au savoir-être des employés, compétences jugées aujourd'hui essentielles par plusieurs auteurs pour évoluer dans les organisations dites qualifiantes (Maré-Girault, 2001). En dernier lieu, il faut également noter les pourcentages relativement élevés<sup>17</sup> des formations en techniques industrielles (10.1 %). Ce résultat peut aussi être considéré dans la perspective du maintien de la compétitivité des entreprises et, par voie de conséquence, de leurs employés.

L'analyse des domaines de formation suivies par les employés nous permet donc de jeter un regard un peu moins sombre que ne le proposait les résultats précédents, sur la transférabilité des connaissances acquises via la formation continue. En effet, plusieurs

---

<sup>17</sup> Par rapport aux autres domaines.

des domaines privilégiés pourraient favoriser le développement de compétences propres à améliorer, ou à tout le moins, maintenir, l'employabilité des travailleuses et travailleurs.

En somme, si la transférabilité des connaissances apparaît d'abord comme un objectif lointain, tant pour les entreprises que pour les travailleuses et travailleurs, le tableau ne se révèle pas si noir que pourrait nous le laisser supposer une première analyse. En effet, via la visée même de formation spécifique à la tâche, les entreprises parviendraient, malgré tout, à la formation transférable, selon les dires des travailleuses et travailleurs. En ce sens, il s'agirait là d'un effet pervers positif : dans l'ensemble, on l'atteindrait, sans la rechercher.

## **5.5 Recommandations**

En dépit de l'impact globalement positif de la mise en place de la formation continue dans le cadre de la Loi 90, sur l'amélioration des qualifications des employés et leur adaptation aux tâches qu'ils exercent et malgré la perception positive du rendement de la formation, exprimée aussi bien par les employeurs que par les employés, plusieurs aspects restent perfectibles et nous invitent à proposer quelques recommandations dont il faudrait débattre avec les entreprises. Ces recommandations concernent sept volets : principalement, l'accès à la formation continue, la motivation des entreprises face à la formation, le rendement de la formation, les liens formation-productivité, la formation transférable et, subsidiairement, la planification de la formation et les exigences administratives de la Loi 90.

### **1. L'accès à la formation :**

Attendu que selon les données recueillies, les entreprises forment en moins grand nombre les travailleurs et travailleuses de 16 à 24 ans et ceux et celles qui n'ont pas un statut permanent, il serait souhaitable de les sensibiliser aux avantages de former ces groupes de travailleurs et travailleuses. En effet, compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre anticipée et des difficultés prévues de rétention des employés, un accès plus

grand à la formation pour ces employés pourrait être bénéfique à moyen et long terme puisqu'il favoriserait une meilleure intégration de ces individus à l'entreprise et, possiblement, un sentiment plus fort d'appartenance et une meilleure fidélisation.

Attendu que selon les données recueillies, les employés qui travaillent dans de très petites entreprises ont moins accès à des activités de formation, il serait souhaitable que le gouvernement offre un soutien particulier à ces entreprises pour qu'elles puissent disposer de personnels qualifiés, dont les compétences sont mises à jour, et demeurer ainsi plus compétitives.

## 2. La motivation des entreprises :

Attendu que selon les données recueillies, les très petites entreprises poursuivent des objectifs très ciblés et partant, relativement étroits, il serait souhaitable que le gouvernement leur offre le soutien dont elles ont besoin pour élargir leurs objectifs de formation et rejoindre ainsi davantage ceux des travailleurs et travailleuses. Le gouvernement pourrait encourager concrètement la mise en place d'un système de mutualisation de la formation, ce qui d'une part, réduirait les coûts de formation et, d'autre part, pourrait favoriser l'ouverture des TPE à des activités de formation plus larges, compte tenu qu'elles ne seraient plus seules à en assumer les coûts. Un tel regroupement pourrait aussi favoriser, de manière plus indirecte, l'implantation à moyen terme d'une véritable culture de la formation au sein des très petites entreprises. En outre, le gouvernement pourrait soutenir la mise en place d'activités de *mentoring*, par les PME pour les TPE, en matière de formation continue. L'expérience des PME en matière de formation pourrait effectivement profiter aux plus petites entreprises et, en retour, les PME pourraient bénéficier du soutien du gouvernement. Enfin, une baisse du pourcentage éventuel associé à la formation pour les TPE (0.5% au lieu de 1%) pourrait être perçue par ces dernières comme plus réalistement envisageable et, partant, pourrait être un incitatif à s'engager un peu plus dans des programmes de formation

### 3. Le rendement de la formation :

Attendu que selon les données recueillies, les entreprises de 50-99 employés évaluent moins positivement l'atteinte de leurs objectifs de formation (plus larges, il est vrai), il serait souhaitable que le gouvernement finance d'autres études pour dresser un portrait plus exhaustif de la situation particulière de ces entreprises et expliquer leurs taux de satisfaction relativement moins élevés à l'égard de la formation, par rapport aux autres entreprises.

### 4. Les liens formation-productivité :

Attendu que selon les données recueillies, presque toutes les entreprises interrogées ont mentionné ne pas détenir d'informations chiffrées et actualisées concernant l'évolution des gains de productivité à la suite de la formation et, qu'en conséquence, elles arrivent difficilement à évaluer, objectivement, le rendement réel des programmes de formation qu'elles offrent<sup>18</sup> et attendu que l'instauration d'une véritable culture de formation passe par la maîtrise d'indicateurs de productivité, il serait souhaitable que le gouvernement fournisse aux entreprises les outils nécessaires (par des activités de formation ou par des séances d'information, par exemple) pour qu'elle puisse évaluer plus justement les gains éventuels de productivité qu'elles ont réalisés à la suite de la mise en place d'activités de formation. Le gouvernement pourrait également sensibiliser les entreprises aux gains de productivité à moyen et long terme (2 à 5 ans) que peut entraîner la mise en place d'un programme structuré de formation.

### 5. La formation transférable :

Attendu que selon les données recueillies, une grande proportion des entreprises offre de la formation directement liée aux tâches exercées par les employés et adoptent une vision à court terme de la formation, il serait souhaitable que le gouvernement fasse

---

<sup>18</sup> Ce qui peut entraîner en retour une plus grande réticence ou, du moins, une baisse de motivation à investir dans de la formation

connaître les résultats de la présente recherche qui nuancent l'évaluation du rendement de la formation continue par les entreprises : leurs stratégies de mise en place de la formation continue rejoignent, malgré leurs visées premières, la transférabilité des compétences. Les entreprises pourraient y constater que les compétences transférables sont susceptibles d'avoir un impact positif sur le développement professionnel de l'individu et son sentiment d'appartenance à l'entreprise, mais aussi, sur l'ensemble de la gestion des ressources humaines (par exemple, absentéisme, contrôle et supervision, pertes et gaspillage de ressources, roulement de personnel), ce qui, à moyen terme, peut s'avérer extrêmement rentable pour elles. D'autre part, malgré les effets pervers positifs liés aux stratégies actuelles des entreprises, il y aurait lieu d'offrir davantage de formation transférable pour permettre, ou du moins favoriser, une plus grande fluidité de la mobilité professionnelle à l'intérieur de l'entreprise et, du même souffle, une plus grande stabilité du personnel. À cette fin, il est donc proposé que le gouvernement mette en place des incitatifs financiers pour encourager concrètement les entreprises à offrir ce type de formation.

#### 6. La planification de la formation :

Attendu que selon les données recueillies, les entreprises qui avaient déjà un plan de formation avant l'avènement de la loi 90, se montrent significativement plus satisfaites du rendement de la formation, il serait souhaitable que le gouvernement offre aux entreprises qui le désirent des programmes de soutien visant à les assister dans l'élaboration de leurs besoins de formation, dans la définition des objectifs qui en découlent et dans la planification d'activités de formation pertinentes et réalistes.

#### 7. Les exigences administratives de la Loi 90 :

Attendu que selon les données recueillies, il existe un quasi consensus autour de la lourdeur administrative associée à la mise en place de programmes de formation associés à la Loi 90, il serait souhaitable que le gouvernement simplifie les exigences administratives de la Loi, de façon à réduire le temps nécessaire pour compléter les divers

documents afférents à la formation en entreprises. Si nous sommes conscients de l'importance de ces informations pour le gouvernement, aussi bien pour des raisons administratives que de contrôle des dépenses, il nous semble néanmoins que l'informatisation des formulaires, de la transmission des données et du soutien pertinent ou, minimalement, la production de formulaires moins rébarbatifs et plus facilement compréhensibles par les entreprises, seraient accueillis favorablement par ces dernières.