

Évaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'Ontario

Synthèse consolidée des résultats

**Amélie Bernier, M.Sc., scolarité de Ph.D.
Agente de recherche**

**Sous la direction de
Frédéric Leemann, professeur titulaire, INRS-UCS**

Rapport soumis au
Programme de subventions à la recherche appliquée (PSRA)
Emploi-Québec - Projet no 2813-7923

Groupe de recherche sur les transformations du travail,
des âges et des politiques sociales
(TRANSPOL www.transpol.org)

Institut national de la recherche scientifique
Urbanisation Culture Société (INRS-UCS)

Montréal, Décembre 2009

Synthèse consolidée des résultats

Responsabilité scientifique : Frédéric Lesemann
Frederic.Lesemann@ucs.inrs.ca
Institut national de la recherche scientifique
Urbanisation, Culture et Société
(coordonnées ci-dessous)

Diffusion :
Institut national de la recherche scientifique
Urbanisation, Culture et Société
385, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H2X 1E3
Téléphone : (514) 499-4000
Télécopieur : (514) 499-4065

www.ucs.inrs.ca

Rapport présenté dans le cadre du programme
de subvention à la recherche appliquée (PSRA)
du Fonds national de formation de la main-d'oeuvre (FNFMO),
Projet # 2813-7923

Synthèse consolidée des résultats

DOCUMENT #1

Notions, cadre théorique et portrait des systèmes nationaux de formation : Canada/Québec, France, États-Unis et Royaume-Uni

Cette recension des écrits internationaux permet de mettre en évidence la prépondérance du rôle de l'employeur dans le processus d'évaluation de la formation au sein de son entreprise.

LES EMPLOYEURS ET LES RETOURS SUR LEURS INVESTISSEMENTS

- Le problème central pour l'organisation est à la fois un problème de coordination en vue du développement de ses propres compétences en matière de formation afin de s'assurer une main-d'œuvre de qualité, et un problème de mesure du rendement de la formation et de ses investissements.
- La disponibilité limitée de données sur la valeur de la formation peut aussi constituer un élément essentiel pour expliquer pourquoi les employeurs canadiens, français, américains ou britanniques sont parfois « frileux » à investir en formation continue.
- Le manque d'information quant aux retours sur la productivité fait que la formation peut être perçue comme une obligation fiscale à remplir et non comme un investissement.
- Il existe en effet des avantages à considérer la formation comme un investissement.

LA RESPONSABILITÉ DES INDIVIDUS EN MATIÈRE DE FORMATION CONTINUE

- L'enjeu de l'individualisation de la formation continue pourrait conduire à une reconfiguration du processus même de gestion de la formation au sein des organisations, mais aussi à une redéfinition du rôle et des responsabilités de chacun des acteurs concernés.
- Dans le cas canadien, avec l'importance accrue des notions d'employabilité et de mobilité professionnelle, la définition même du parcours de formation est modifiée. Les individus doivent accepter une partie de la responsabilité de s'occuper de leur propre apprentissage, avec ou sans l'aide de l'employeur et/ou de l'État.
- Aux États-Unis, l'État a mis en place différentes mesures pour aider les individus à acquérir davantage de compétences mais également pour les aider à faire valoir leurs « savoirs » auprès des employeurs, et ainsi, accroître le potentiel de compétences au sein des entreprises américaines. Ces formules visent notamment à encourager l'épargne personnelle pour la formation professionnelle continue, en la complétant par une contribution de l'État ou par une contribution des employeurs.
- En France, cette tendance à l'individualisation est confortée par un droit individuel à la formation. Ce dernier outil est un complément nécessaire, selon nous, à une responsabilité accrue des travailleurs dans leurs parcours de formation afin de réduire les inégalités liées à l'accès de la formation continue.
- La responsabilisation des individus est également fortement encouragée dans le système britannique, puisque la stratégie générale de l'État, par la voie du *Department for Education and Employment*, consiste à encourager les individus à prendre en charge leur formation, notamment en faisant reconnaître leurs compétences, et par leur participation active à leur apprentissage.

Synthèse consolidée des résultats

LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS

- Au Canada, bien que la formation soit une responsabilité provinciale exclusive, l'État fédéral a tout de même un rôle de leader pour faciliter la collaboration des acteurs impliqués dans la formation. L'État canadien devrait également conserver un rôle de contrôle afin de mettre en place des normes nationales et des systèmes de reconnaissance des compétences.
- Au Québec, la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* constitue un important levier pour l'amélioration des qualifications de la main-d'œuvre au Québec et ce, notamment pour trois raisons. D'abord, la Loi a fait augmenter les investissements des employeurs en matière de formation continue au sein de leurs organisations. Ensuite, elle a fait progresser l'action concertée des partenaires, notamment au niveau sectoriel. Enfin, elle a permis l'émergence d'un cadre « général » de développement et de reconnaissance des compétences
- En France, les pouvoirs publics ont un rôle stratégique pour la promotion du dialogue entre les partenaires, dans l'élaboration des normes et l'accompagnement des partenaires sociaux dans la construction d'un droit individuel à la formation garanti collectivement.
- Aux États-Unis, le « système » de formation continue américain est caractérisé par une forte décentralisation et cible principalement les groupes économiquement défavorisés, faisant en sorte que la formation professionnelle continue au sein des organisations est régulée principalement par le marché et par les besoins des organisations. D'autre part, l'évaluation rigoureuse des programmes de formation demeure un enjeu majeur pour les politiques publiques américaines.
- Du côté britannique, il est important d'avoir en tête que le système de formation continue est complexe, en raison de sa décentralisation, de l'absence de cadre législatif clair et de fréquentes réorganisations. Le Royaume-Uni possède malgré tout, une longue tradition de formation et d'éducation des adultes. Bien que les pouvoirs publics au Royaume-Uni considèrent comme une priorité l'investissement dans le capital humain, les politiques de formation sont encore laissées à l'initiative des employeurs et des individus.

L'IMPORTANCE DES PARTENARIATS ET LE RENFORCEMENT DU RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX

- Au delà de l'effet de mode qu'elles peuvent traduire, et des changements qu'elles entraînent dans les pratiques de formation continue et dans les préoccupations des acteurs, les initiatives des partenaires sociaux traduisent une volonté institutionnelle de remodeler le système de formation continue.
- Les partenariats permettent non seulement aux acteurs de prendre part activement aux décisions de formation continue, mais visent une approche de collaboration à long terme en matière de développement des qualifications au sein des milieux de travail.
- Compte tenu des changements à l'œuvre sur le marché du travail, il apparaît que le renforcement du rôle des partenaires sociaux en matière de formation continue, d'investissements et d'évaluation des résultats, est une voie à privilégier dans les différents systèmes nationaux de formation continue. Ainsi, la tendance actuelle, au sein des différents systèmes de formation professionnelle continue, est au dialogue social entre les partenaires.
- Au Canada, depuis les 15 dernières années, les partenariats sectoriels sont la plus importante innovation en matière de formation professionnelle continue. L'action concertée

Synthèse consolidée des résultats

des partenaires tant au Canada (ex. Conseil canadien de l'apprentissage) qu'au Québec (ex. Commission des partenaires, organisations communautaires et mutuelles de formation) semble clairement se renforcer aux niveaux national, sectoriel et régional, mais sur le plan local, il semble que la question de la formation demeure un droit de gérance par l'employeur et ce, même lorsque des comités conjoints de formation sont en place.

- En France, la négociation en matière de formation professionnelle n'a jamais été l'apanage de l'entreprise, puisque les syndicats et le patronat insistent sur l'autonomie des partenaires sociaux en matière de formation continue¹. Les partenariats permettent aux acteurs sociaux de prendre part aux décisions de formation. Les employeurs ont recours aux partenariats pour remplir leurs obligations de dépenses.
- Quelques initiatives récentes aux États-Unis encouragent les partenariats entre les employeurs et les travailleurs afin de répondre notamment aux besoins de l'industrie en matière de compétences, mais aussi pour aider les travailleurs à réaliser leurs objectifs de formation et de carrière².
- Au Royaume-Uni, avec la publication des documents intitulés «Ready to Work, Skilled for Work: Unlocking Britain's Talent» et «World-class Apprenticeships: Unlocking Talent, Building Skills for All – The Government's strategy for the future of Apprenticeships in England», en janvier 2008, le *Department for Innovation, Universities and Skills* tente de positionner une stratégie nationale, afin que le gouvernement et les employeurs puissent agir ensemble pour favoriser le développement des compétences de la main-d'oeuvre et hausser le niveau général de qualification du pays. Par cette prise de position, le Gouvernement actuel tente de transformer une stratégie passive de Welfare State en une stratégie active de politiques de l'emploi, par de meilleurs investissements privés et publics, afin d'améliorer les compétences des Britanniques, autant des individus que des employeurs et de la société toute entière³.
- Est-ce à dire que ces institutions permettraient d'évaluer, ou du moins d'aider les employeurs à évaluer le rendement de la formation offerte en entreprise ? Ou encore d'évaluer leurs «retours sur investissements» ? La question nous semble demeurer ouverte.

DOCUMENT #2

Modèles d'évaluation du rendement de la formation et évaluation du rendement de la formation dans les entreprises

L'objectif principal de ce projet est d'évaluer le rendement de la formation au sein des entreprises québécoises et ontariennes, dans une perspective comparative, par une analyse longitudinale, au niveau de la firme, rendue possible grâce aux données de l'Enquête de Statistique Canada sur les milieux de travail et les employés (EMTE) de 1999 à 2005. Nous poursuivons également trois objectifs spécifiques : 1) Comprendre les modèles de mesure du rendement de la formation en entreprise au Québec et en Ontario; 2) Valider les facteurs de rendement pour mieux documenter le retour sur l'investissement; 3) Démontrer la rentabilité ou non de la formation, et sa mesure.

¹ Pour de plus amples informations : <http://www.formation-continue.fr/negociation-formation-syndicats-patronat.html>

² Référence : <http://www.mainecareercenter.com/lilas/LilA%20Articles/federallegsummary.pdf>

³ Voir le document : http://www.dius.gov.uk/publications/ready_to_work.pdf

Synthèse consolidée des résultats

PARTIE 1 – QUELS SONT LES MODÈLES EXISTANTS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA FORMATION ?

- Lorsqu'on discute de l'évaluation du rendement (ou des résultats) de la formation au sein des entreprises, il s'agit de voir comment la formation a contribué à l'efficacité de l'organisation en tentant, le plus possible, de quantifier les résultats de la formation en des termes monétaires⁴. Nous avons identifié dans la littérature deux types de mesures permettant d'estimer le rendement (en termes de résultats) de la formation parrainée par l'employeur, soit : des mesures objectives et des mesures subjectives.

PARTIE 2 – LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE : L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA PRODUCTIVITÉ DES ORGANISATIONS

- En résumé, les liens empiriques entre la formation et la productivité ne sont pas si évidents dans la littérature empirique, qu'on pourrait l'anticiper à première vue. Les études recensées permettent toutefois de faire ressortir des idées récurrentes dans la relation jugée « complexe » entre la formation au sein des organisations et la productivité. La problématique de l'impact de la formation sur la performance organisationnelle, notamment sur la productivité, ne connaît pas de frontière. Plusieurs s'entendent sur la nécessité d'accroître la performance des organisations, mais il n'existe pas actuellement d'unanimité au niveau i) de la mesure même de la variable « formation »; ii) du type de formation produisant un impact positif sur cet indicateur de performance; iii) des résultats obtenus et de la technique d'estimation utilisée découlant notamment des données disponibles.

PARTIE 3 – APPROCHE EMPIRIQUE

- Nous utilisons les données issues de l'Enquête sur les milieux de travail et les employés (EMTE) développée par Statistique Canada. Dans cette étude, nous utilisons les variables du questionnaire de l'employeur.
- Nous favorisons une spécification empirique permettant de relier la valeur ajoutée aux dépenses de formation au sein des organisations. Ce modèle a comme avantage d'analyser l'impact de la formation sur une mesure objective, soit la productivité de la firme.

PARTIE 4 – LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

- À première vue, le portrait descriptif présenté pour les caractéristiques structurelles, les variables liées à la main-d'œuvre, les variables technologiques et les caractéristiques concurrentielles ne montrent pas de différences importantes entre les deux provinces. Par ailleurs, les statistiques descriptives pour les variables de formation permettent de dégager trois traits particuliers. D'abord, au niveau de l'offre de formation, il semble que les entreprises ontariennes, dans le cadre de l'EMTE, offrent davantage de formation en cours d'emploi que les entreprises du Québec, et ce, peu importe le contenu : formation générale en milieu de travail, formation professionnelle générale ou formation technologique. Ensuite, lorsqu'on calcule la proportion moyenne d'offre de formation pour le secteur

⁴ Benabou, C. (1997). « L'évaluation de l'effet de la formation sur la performance de l'entreprise: l'approche coûts-bénéfices », article publié dans la revue *Gestion*, automne 1997 et consulté dans le recueil collectif « *Former pour performer* », sous la direction de D. Bouteiller, Collection Racines du Savoir, pp.324-339.

Synthèse consolidée des résultats

manufacturier et celui des services, pour le Québec et l'Ontario, il semble que les entreprises parrainent en moyenne davantage de formation, qu'elle soit structurée ou non, dans le secteur manufacturier. De plus, au niveau des mesures d'intensité⁵ de la formation structurée, les résultats montrent que les petits établissements forment avec autant d'intensité sinon plus que ceux de très grande taille. Ces différences ne sont pas spécifiques à la province.

- La question de la rentabilité des investissements en formation ou de ses retours sur les investissements se pose différemment selon que la formation est de nature générale ou spécifique, et de plus dans le cas qui nous concerne, structurée ou non. Pour identifier l'impact des investissements en formation, nous utilisons principalement les dépenses en formation structurée par employé. Des données longitudinales au niveau des entreprises sont donc nécessaires pour compléter nos analyses.
- Un des résultats intéressants de notre étude se situe au niveau de l'impact différé de la formation sur la productivité des entreprises au Québec. À première vue, les résultats montrent que les investissements en formation prennent de la force avec le temps pour culminer après trois années.
- Lorsque nous réalisons les différentes estimations pour l'Ontario, les résultats se distinguent particulièrement de ceux obtenus pour le Québec, notamment par la non significativité des investissements en formation sur la productivité et ce, même en tenant compte de l'effet du temps. Nous croyons que ces résultats montrent une limite de notre modèle. Il serait dès lors intéressant d'estimer un autre modèle avec une variable différente de formation (telle que la proportion d'employés formés au Québec et en Ontario) pour voir s'il y a une constance dans les résultats. Cette dernière idée pourrait être intégrée comme piste de recherche ultérieure.
- Par ailleurs, on ne peut donc pas assumer que les différences de comportements en matière d'investissement en formation, entre ces deux provinces, sont uniquement attribuables à l'effet structurant de la Loi sur les compétences au Québec.
- Il serait intéressant par la voie d'analyses futures, de confirmer une tendance générale quant à l'importance du rôle des acteurs syndicaux, gouvernementaux et patronaux, notamment par des initiatives de concertations, dans l'étude des retours sur les investissements en formation.
- De plus, en montrant la possibilité de mesurer à long terme les effets de la formation, nous croyons qu'il serait d'un grand intérêt d'outiller les acteurs des milieux de travail afin qu'ils puissent mesurer adéquatement les retours sur les investissements dans la formation, et ce, au-delà du 1^{er} niveau, celui de la vérification de la satisfaction des apprenants (tel qu'on le voit dans le modèle de Kirkpatrick).
- Nous insistons sur le besoin et l'intérêt de poursuivre la recherche dans ce domaine. Une piste de recherche future pourrait être d'étudier les retours sur les investissements en formation, selon le type de formation, mais également en comparant les données d'entreprises au niveau des secteurs d'activités.

⁵ Par intensité de formation, on réfère notamment au pourcentage d'employés ayant reçu de la formation structurée, au pourcentage de la masse salariale accordée pour la formation structurée au sein de l'emplacement. Pour une référence aux indicateurs d'intensité de formation retenus dans le cadre de cette recherche, référez-vous à la section 4.2 du document #2 de la présente recherche.