

---

# Pratiques et stratégies innovantes en formation en emploi dans des entreprises du Québec : Lever les obstacles à la participation

---

## Sommaire de la recherche

**Claudie Solar**, professeure titulaire, Psychopédagogie et Andragogie,  
Université de Montréal

**Daniel Baril**, chargé de projet aux politiques en éducation des adultes,  
représentant de l'Institut de coopération pour l'éducation des  
adultes (ICÉA)

**Nancy Lauzon**, professeure agrégée, Gestion de l'éducation et de la  
formation, Université de Sherbrooke

**Jean-François Roussel**, professeur agrégé, Gestion de l'éducation et de  
la formation, Université de Sherbrooke

**Août 2014**

Cette recherche a été financée dans le cadre du Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO).

L'analyse des écrits sur la participation des adultes à la formation continue met en évidence des inégalités d'accès<sup>1</sup>. En effet, les adultes en emploi n'ont pas tous le même accès à des activités de formation dans les organisations au sein desquelles ils travaillent. Néanmoins, certaines entreprises se préoccupent de la formation de leurs employés et cela, quelles que soient leurs caractéristiques : hommes et femmes, jeunes et plus âgés, nés ici ou ailleurs, avec ou sans limitations, peu scolarisés ou hautement qualifiés, au haut ou au bas de l'échelle de l'organisation.

Dans ce cadre, la recherche menée vise à *repérer et à décrire les pratiques et stratégies innovantes d'entreprise qui contribuent à réduire les inégalités d'accès à la formation continue de la main-d'œuvre en emploi au Québec afin d'en dégager des pistes de solution*. Les termes « pratiques et stratégies » réfèrent ici aux modalités mises en place pour rejoindre ces adultes en emploi ainsi que des façons de solliciter leur participation. Elles sont considérées comme étant innovantes lorsqu'elles permettent de lever des obstacles à la participation.

Au total, 25 entreprises ont accepté de collaborer à la recherche. Ces entreprises sont situées dans huit régions du Québec, dont trois régions éloignées (Abitibi-Témiscamingue, Saguenay-Lac St-Jean et Gaspésie). Tel que présenté au tableau 1, il s'agit en majorité de PME mais aussi de grandes entreprises. Elles œuvrent dans 10 secteurs d'activité, dont une majorité dans les secteurs de la fabrication. Ces organisations sont des entreprises privées, des organismes sans but lucratif, ou encore, des coopératives ou des organismes parapublics. Les employés de ces organisations sont généralement syndiqués (56%). Les personnes interviewées dans ces entreprises (n=28) assument d'une façon ou d'une autre le rôle de responsable de la formation. Elles sont ainsi propriétaire de l'entreprise, directeur général, conseiller en gestion des ressources humaines ou encore, responsable de la formation.

**Tableau 1 - Ventilation des entreprises selon leur taille**

Taille	Nb d'entreprises	Classification StatCan <sup>2</sup>	Nb	%
0-9	3	PE 0-49	5	20%
10-49	2			
50-99	4	ME 50-299	11	44%
100-299	7			
300-499	3	GE 300 et plus	9	36%
500-999	3			
>1000	3			
<b>Total</b>	<b>25</b>		<b>25</b>	

<sup>1</sup> Une vidéo sur les inégalités d'accès à la formation est accessible sur les sites : [cdeacf.ca/lever-les-obstacles-a-la-formation](http://cdeacf.ca/lever-les-obstacles-a-la-formation) et [www.cpmt.gouv.qc.ca/bonnes-pratiques/index.asp](http://www.cpmt.gouv.qc.ca/bonnes-pratiques/index.asp)

<sup>2</sup> Voir : <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/labr77f-fra.htm>

## UNE TYPOLOGIE DES OBSTACLES À LA FORMATION

Tableau 2 - Obstacles à l'apprentissage en milieu de travail

Obstacles auxquels font face les personnes	Obstacles auxquels fait face la direction des entreprises	Obstacles auxquels font face les entreprises
<p>* <i>Obstacles dispositionnels</i></p> <p>Concernent tout ce qui relève des réalités psychologiques des individus ainsi que de ses croyances et de ses valeurs à l'égard de l'apprentissage</p>		<p>* <i>Obstacles liés à la culture organisationnelle</i></p> <p>Concernent la vision de l'entreprise ainsi que son infrastructure et l'investissement au regard de la formation</p>
<p>* <i>Obstacles situationnels</i></p> <p>Désignent les facteurs qui, liés aux situations de vie des individus, peuvent bloquer la participation</p>		<p>* <i>Obstacles liés à la structure organisationnelle</i></p> <p>Concernent les facteurs liés au mode de fonctionnement de l'entreprise qui inhibe la formation</p>
<p>* <i>Obstacles institutionnels</i></p> <p>Réfèrent aux politiques, aux règles et aux modalités des activités de formation et des lieux et institutions les offrant</p>		<p>* <i>Obstacles institutionnels-organisationnels</i></p> <p>Réfèrent aux modalités mises en place par l'entreprise dans le cadre de la formation</p>
<p>* <i>Obstacles informationnels</i></p> <p>Ont trait à l'absence d'information concernant l'existence de services et d'activités de formation</p>		<p>* <i>Obstacles informationnels de l'entreprise</i></p> <p>Ont trait à l'absence d'information concernant l'existence et le financement de services et d'activités de formation</p>
		<p>* <i>Obstacles liés à l'environnement</i></p> <p>Concernent les contextes social, économique et politique externes à l'entreprise</p>

Une démarche réflexive sur les connaissances actuelles au regard de la problématique a permis de dégager quatre éléments principaux. En premier lieu, les écrits sur la participation des adultes à des activités de formation concernent les adultes de façon générale quels que soient les contenus, les lieux et les modalités de formation. En deuxième lieu, les données liées au travail couvrent un contexte très large allant de la formation initiale à la formation continue en passant par des activités de réorientation. En troisième lieu, la nature des activités est essentiellement formelle. Enfin, en quatrième lieu, les écrits sur les obstacles se concentrent sur les adultes en tant qu'apprenants et négligent généralement les obstacles rencontrés par les entreprises. De plus, il existe des différences entre la logique d'entreprise et celle de l'éducation des adultes, la première est axée sur la productivité et la rentabilité tandis que la seconde se préoccupe de l'apprentissage et de l'égalité de participation.

Ces constatations nous ont incités à développer une typologie des obstacles<sup>3</sup> à la formation en milieu de travail couvrant ces deux dimensions, soit les personnes et les entreprises, comme l'illustre le tableau 2.

### **LES ADULTES EN EMPLOI FORMÉS OU À FORMER**

En ce qui concerne les catégories d'employés souvent exclus de la formation, les entreprises qui ont participé à la recherche témoignent de pratiques inclusives. Ainsi, plus du tiers de ces entreprises avaient organisé des activités pour les personnes peu scolarisées ou de faible niveau de littératie. De plus, une entreprise sur cinq se préoccupait de la formation de personnes avec des limitations, dont des problèmes de santé mentale et la même proportion se souciaient des employés issus de l'immigration ou ne maîtrisant pas le français.

En fait, dans le cadre de leurs activités de formation, ces entreprises semblent davantage catégoriser les employés selon leur poste et leurs responsabilités que selon des caractéristiques personnelles. Ainsi près de la moitié des entreprises rencontrées portaient une attention particulière au personnel non-cadre, soit deux fois plus que celle portée au personnel-cadre, principalement des chefs d'équipe, des contremaîtres ou des superviseurs. Plus du tiers des entreprises articulaient aussi leurs activités pour rejoindre l'ensemble du personnel par des activités concernant des thèmes transversaux, tels le travail en équipe ou le service à la clientèle.

### **LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES ENTREPRISES**

Les entreprises rencontrées dans le cadre de la recherche se démarquent par leur engagement dans le développement des compétences de leur personnel. Leur processus d'identification des besoins de formation est souvent descendant (*top-down*), parfois ascendant (*bottom-up*) et d'autres fois mixte. Les besoins identifiés

---

<sup>3</sup> Une vidéo sur les obstacles à la formation est accessible sur les sites [www.cdeacf.ca/lever-les-obstacles-a-la-formation](http://www.cdeacf.ca/lever-les-obstacles-a-la-formation) et [www.cpmg.gov.qc.ca/bonnes-pratiques/index.asp](http://www.cpmg.gov.qc.ca/bonnes-pratiques/index.asp)

sont soit reliés aux caractéristiques des employés, soit exprimés selon les caractéristiques d'emploi ou selon les perspectives de l'entreprise.

Or quelle que soit l'expression de la demande, la décision relève toujours de la direction. C'est là que se manifestent les obstacles à la participation du côté des entreprises. Ainsi, les obstacles identifiés dans la recherche sont :

- a. **liés à la culture organisationnelle**, entre autres, la peur de perdre les employés formés et les coûts de la formation;
- b. **liés à la structure organisationnelle** : ils ont trait au travail saisonnier, à la dispersion du personnel sur plusieurs sites ou sur la route, au manque de temps et de personnel, à une structuration du travail réparti sur plusieurs quarts de travail et au manque d'accès aux technologies d'apprentissage;
- c. **institutionnels-organisationnels** et liés aux difficultés de regrouper les employés ou d'identifier des besoins communs, au manque d'accès à des programmes adéquats, à des formateurs compétents et à des plages temporelles satisfaisantes;
- d. **informationnels de l'entreprise** et sont, dans ce cas, reliés à l'absence de connaissance relative à l'existence et au financement de services et d'activités;
- e. **liés à l'environnement** et rappellent les difficultés générées par la distance en régions éloignées ou lorsque le siège social ou la maison mère se trouve dans un grand centre urbain et même dans un autre pays. S'ajoutent à ces difficultés l'accès à une main-d'œuvre qualifiée.

#### **LA LEVÉE DES OBSTACLES : PRATIQUES ET STRATÉGIES INNOVANTES<sup>4</sup>**

Les résultats de la recherche en ce qui concerne la levée des obstacles ont permis d'identifier trois catégories principales de pratique innovante : les pratiques ciblées, systémiques et intégrées (voir tableau 3).

Les deux premières catégories de pratiques innovantes concernent la composition ou la constitution des groupes de formation. En effet, la première catégorie cible des groupes d'adultes en emploi habituellement exclus tandis que la deuxième catégorie rassemble tous les employés de l'entreprise. En cela, ces deux catégories de pratique s'inscrivent dans la problématique de l'étude qui cherche à cerner comment réduire les inégalités d'accès à la formation. La troisième catégorie, celle des pratiques intégrées, rappelle qu'il convient toujours d'adapter la formation aux caractéristiques des adultes à former et que, dans tout groupe, il risque d'y avoir des personnes qui éprouvent des difficultés d'apprentissage.

---

<sup>4</sup> Les 42 exemples de levée des obstacles décrits dans le rapport de recherche ont permis de développer une base de données permettant son exploration par le type d'obstacles, la taille des entreprises, la région, le secteur d'activité ou les adultes rejoints ([www.cdeacf.ca/lever-les-obstacles-a-la-formation](http://www.cdeacf.ca/lever-les-obstacles-a-la-formation))

**Tableau 3 - Typologie des pratiques innovantes pour lever les obstacles à la formation<sup>5</sup>**

1. **Les pratiques ciblées** : dans ce cas, les adultes en emploi, habituellement exclus, sont clairement identifiés et l'ingénierie de formation s'articule en prenant en ligne de compte les caractéristiques de cette population.
2. **Les pratiques systémiques** : dans ce cas, les adultes en emploi, habituellement exclus, se retrouvent automatiquement inclus avec l'ensemble des employés de l'entreprise. Ces pratiques sont englobantes.
3. **Les pratiques intégrées** : dans ce cas, les entreprises adaptent les activités de formation destinées à des postes de travail spécifiques tout en prenant en ligne de compte les caractéristiques de certains employés faisant partie de ce groupe.

Ces pratiques, à elles seules, ne peuvent toutefois suffire à lever tous les obstacles à la formation tant au niveau des personnes qu'à celui des entreprises puisque les obstacles à la formation se combinent entre eux. D'autres pratiques et stratégies viennent soutenir la levée des obstacles tant du côté des adultes en emploi que du côté des entreprises.

#### **Du côté des adultes en emploi**

Pour les adultes en emploi, les pratiques innovantes ont pour but de créer les conditions favorisant et facilitant l'apprentissage. Elles visent par exemple à :

- *Offrir la formation sur le temps et le lieu de travail.*
- *Adapter les formules pédagogiques* : en assurant un accompagnement pour soutenir et consolider la formation; en misant sur la mixité dans les groupes de formation ou, au contraire son homogénéité; en s'assurant que la taille des groupes favorise l'atteinte des objectifs d'apprentissage; en prenant en ligne de compte le rythme et les styles d'apprentissage; en s'appuyant sur l'expérience du personnel; en assurant la formation des formatrices et formateurs internes.
- *S'appuyer sur la gestion des ressources humaines* : il s'agit alors de former le personnel pendant les cycles baissiers; d'utiliser une rotation de postes pour dégager le personnel aux fins de formation; d'assurer sa libération en informant à l'avance les supérieurs immédiats et les personnes concernées; de partager les bénéfices résultant de l'accroissement de la productivité et du rendement; d'instaurer une gestion participative; d'utiliser les rencontres d'évaluation annuelle pour définir les besoins des employés en matière de formation; de travailler en partenariat avec le syndicat;

---

<sup>5</sup> Les différentes pratiques sont présentées dans des vidéos et servent également au repérage d'exemples de levée des obstacles dans la base de données disponible sur le site du Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine : [www.cdeacf.ca/lever-les-obstacles-a-la-formation](http://www.cdeacf.ca/lever-les-obstacles-a-la-formation)

d'intégrer des clauses qui touchent la formation dans les conventions collectives de travail.

- *Créer un climat de travail positif* : pour cela, il convient de faire confiance au personnel; d'établir un climat de respect et d'écoute; de maintenir des relations humaines en contexte de travail (comité social, dîner avec les employés); de tenir le personnel informé du développement de l'entreprise; de discuter des orientations à prendre; d'obtenir l'appui des gestionnaires et de la direction sur la formation; de reconnaître la qualité du travail du personnel.
- *Adapter certains paramètres de la formation* : utiliser le covoiturage pour pallier des problèmes de transport; défrayer l'hébergement; adapter les horaires pour tenir compte de la conciliation famille-travail; offrir la formation sur plusieurs sites; traduire des conférences en français; utiliser des interprètes pour des allophones ou des malentendants; offrir la possibilité de se former à la maison par le biais de formations en ligne; mettre à la disposition du personnel des ordinateurs sur les lieux de travail.
- *Miser sur la reconnaissance de la formation* : en utilisant une stratégie de reconnaissance des acquis; en favorisant et soutenant l'obtention d'un certificat de qualification ou un diplôme; en encourageant la persévérance; en participant à la remise des diplômes; en retenant les personnes compétentes par un meilleur salaire.
- *Encourager le personnel à se former et à persévérer* : par le biais d'une sollicitation individualisée; de récompenses symbolique, matérielle ou financière (ex. soirée de reconnaissance, tirage, prix). En s'appuyant également sur l'effet boule de neige, une personne entraînant une autre à se former; en utilisant la rétroaction et le renforcement positif.

### **Du côté des entreprises**

- *Lever les obstacles liés à la culture organisationnelle* : pour cela, il est possible d'instaurer une culture de la formation; de développer une vision globale chez le dirigeant ou la personne responsable de la formation; de mettre en évidence que la formation favorise la rétention du personnel, améliore le climat organisationnel et augmente la productivité, ce qui contribue à apprécier les coûts de la formation sous un angle différent.
- *Lever les obstacles liés à la structure organisationnelle* :
  - Ajuster le mode de fonctionnement de l'entreprise : en assurant une coordination entre la formation et la production; en faisant la démonstration que la libération ne nuit pas à la productivité; en utilisant les périodes creuses de production pour former les employés; en se servant du temps partagé; en utilisant la rotation de postes; en s'assurant que le besoin en est bien un de formation et non de gestion; en sensibilisant les chefs de secteurs ou les superviseurs sur l'importance de libérer les employés pour la formation; en donnant suffisamment de temps aux cadres intermédiaires pour planifier les libérations.



- Assurer une gestion adéquate de la formation au sein de l'entreprise : en planifiant des rencontres d'équipe régulières; en faisant de la formation un sujet de discussion récurrent au sein de l'équipe de direction; en passant des ententes avec les syndicats; en instaurant un processus de gestion des compétences; en favorisant la mise en réseau des dirigeants; en s'assurant que l'offre de formation réponde aux besoins.
- Opter pour un système de suivi de la formation ou de la performance, ce qui accroît la crédibilité de la gestion des ressources humaines et assure un encadrement de la formation.
- *Lever les obstacles institutionnels-organisationnels* : par la gestion des horaires de formation et la rotation de postes.
- *Lever les obstacles informationnels* :
  - Assurer une diffusion de l'information au sein de l'entreprise : une diffusion multidimensionnelle par affichage, par utilisation de l'Intranet, et par le bouche à oreille tant auprès des superviseurs ou chefs d'équipe que des employés.
  - Développer une connaissance des ressources financières et institutionnelles.
- *Lever les obstacles liés à l'environnement* : ceci constitue un réel défi car il faut pouvoir accéder aux activités de formation dispensées dans les grands centres urbains ou les offrir en région, mais aussi mieux connaître les activités offertes dans la région ou encore développer des partenariats entre entreprises pour une mise en commun des besoins de formation.

En terminant, les vingt-cinq entreprises rencontrées dans le cadre de cette recherche offrent un portrait des pratiques et des stratégies innovantes, soit celles qui permettent de lever les obstacles à la participation à la formation en entreprise. Elles témoignent de la place centrale qu'occupe la formation dans la vision et la structure de l'entreprise, révélant ainsi l'importance de cette posture au sein de la haute direction quant à la formation de tous les employés, qu'ils soient jeunes ou moins jeunes, femmes ou hommes, de langue française ou non, avec ou sans limitations; une posture qui relève souvent d'une seule personne; une posture d'autant plus forte que cette personne se trouve au sommet de la hiérarchie. Force est de se rappeler qu'une entreprise est avant tout une organisation humaine.