

# La formalisation des pratiques de formation dans les petites et moyennes entreprises manufacturières québécoises

Par Sylvie ann Hart, Martin Gamache et Michel Lejeune,  
Sous la direction de Frédéric Lesemann

## Résumé synthèse

Ce rapport de recherche porte sur les **pratiques de formation dans des entreprises du secteur manufacturier au Québec, plus particulièrement sur les emplois ouvriers dits de «production»**. En effet, ces emplois posent des problèmes particuliers sur le plan de la formation et du recrutement, problèmes qui par ailleurs sont peu documentés.

### Problématique et perspectives d'analyse

Les résultats du sondage mené auprès des employeurs assujettis à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (DRES, 2000) montrent que la **majorité des organisations font de la formation** : 84% avant l'entrée en vigueur de cette loi, 90% en 1998 et 92% en 1999. En fait, bien peu d'organisations pourraient se permettre de ne pas former leurs employés. Même pour les fonctions où le travail est peu qualifié, il leur faut tout de même transmettre des savoir-faire pratiques aux nouveaux candidats recrutés. Le problème, cependant, c'est que **cette formation n'est pas toujours formalisée** d'où la difficulté des employeurs à la faire admettre comme dépense et de se conformer ainsi aux exigences de la Loi du 1%. Par delà ce problème, c'est la question de la qualité et de l'efficacité de la formation qui est posée.

La formalisation des pratiques de formation en entreprise présente des difficultés. Ce sont ces dernières que cette recherche explore afin d'en développer une compréhension. Cette exploration est orientée par deux hypothèses de recherche, que nous proposons sur la base des constats issus de résultats d'études empiriques menées par notre Groupe de recherche TRANSPOL, particulièrement au CSMOFMI, ainsi que sur celle de la littérature portant sur les phénomènes et les processus organisationnels :

- Les facteurs qui conditionnent la formalisation des pratiques de formation renvoient :
  - 1) aux types de savoirs à transmettre. En effet, en contexte d'entreprise, formaliser la formation consiste à objectiver et à systématiser les pratiques en vue d'assurer la transmission des savoirs indispensables à la survie et au développement de l'entreprise
  - 2) aux ressources, programmes, mesures de l'environnement pour les supporter. Il existe toute une panoplie de ressources, de programmes et de mesures destinés au soutien à la formation en entreprise qui forment un ensemble de dispositifs auxquels les entreprises peuvent recourir pour soutenir leurs pratiques de formation à l'interne. Généralement, on s'attend à ce que les dispositifs de l'environnement contribuent à soutenir et, ce faisant, à formaliser les pratiques de formation en entreprise. Dans

les faits, il y a souvent des blocages qui tiennent à la nature des dispositifs, à leur contenu et aux modalités de leur implantation. En fait, cela n'est pas étonnant puisque les dispositifs de l'environnement ne sont pas neutres. Leur nature, leur contenu, leurs modalités d'implantation sont le résultat de l'action collective.

Pour explorer cette dimension, nous recourons à *l'analyse stratégique des systèmes et des organisations*, une approche sociologique développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg (*L'Acteur et le système*, 1977; *Le Pouvoir et la règle*, 1993). Cette approche permet d'appréhender les pratiques de formation en entreprise et les dispositifs de soutien de l'environnement comme étant insérés dans des **systèmes d'action concrets** (Friedberg), dans lesquels les acteurs se mobilisent, s'organisent, régulent leurs interdépendances et établissent des partenariats pour répondre aux contraintes et aux défis de leur environnement. Illustrer la complexité de ces systèmes d'action permet de comprendre comment ils structurent les pratiques de formation, voire les favorisent ou les bloquent.

## Objectifs

L'étude poursuit donc les principaux objectifs suivants :

1. À partir d'un constat de relative absence de formalisation des pratiques de formation dans les PME, comprendre les raisons des difficultés de ces entreprises à se conformer aux exigences de la Loi du 1%.
2. Dans cette perspective, étudier les pratiques de formation d'une vingtaine d'entreprises appartenant à quatre secteurs de l'activité manufacturière, et en particulier, dans chacun de ces secteurs, les pratiques de formation relatives aux emplois stratégiques.
3. Dans cette perspective également, caractériser les pratiques selon le(s) type(s) de connaissances qu'elles mettent en œuvre et qu'elles permettent de transmettre; évaluer le degré de formalisation de ces pratiques; repérer et identifier les conditions de la formalisation et de la transmission des pratiques de formation, ainsi que les facteurs internes et externes qui facilitent ou entravent la formalisation des pratiques de formation.
4. Mener cette démarche en étroite interaction avec les divers acteurs concernés : a) au niveau des entreprises : les employeurs, les travailleurs-euses, b) au niveau des politiques, programmes et mesures : les concepteurs de politiques, les agents d'application des programmes et mesures, dont les CLE, la Commission des partenaires, les CSMO, les Commissions scolaires, les syndicats.

## Méthodologie

### 1)

La recherche a, pour une première partie, été menée **en profondeur dans 20 PME de quatre secteurs** (5 entreprises X 4 secteurs d'activités) de l'activité manufacturière : les Aliments (SAE 10), le Bois (SAE 25), les Meubles et articles d'ameublement (SAE 26), l'Imprimerie, édition et produits connexes (SAE 28). Deux critères ont guidé le choix de ces secteurs : 1) *l'ampleur des versements* que fait un secteur au Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO). sachant *qu'un montant élevé signifie que les entreprises du secteur ont du mal à inscrire leurs activités de formation comme dépenses dans le cadre de la Loi du 1%*. 2) *l'appui que nous avons obtenu du comité sectoriel qui représente un secteur*. La recherche a pris en compte la *taille* des entreprises (5 catégories) et, la

*proximité territoriale* : les bassins d'emplois. Les cinq entreprises d'un même secteur d'activité ont été choisies, dans la mesure du possible, sur un territoire restreint, soit une MRC. L'idée de mener la recherche sur la base des bassins d'emplois est importante pour l'approche de cette recherche qui s'intéresse aux systèmes d'action concrets.

Dans ces 20 entreprises, **124 entrevues** ont été conduites auprès de cadres et de travailleurs, ainsi que **37 observations** de situations de travail/formation. D'emblée, on signalera que le nombre d'entrevues de cadres est très supérieur à celui des entrevues de travailleurs, illustrant la difficulté d'accès à ces derniers. De la même manière, le nombre d'observations initialement prévu devait être beaucoup plus important que celui réalisé, autre illustration de la difficulté d'accéder aux entreprises.

## **2)**

Le caractère imprévisible du terrain, la difficulté d'accéder aux entreprises et partant de réaliser les entrevues et les observations que nous avons prévu d'y effectuer, nous ont amenés à décider, dans le but d'obtenir un meilleur portrait des entreprises des quatre secteurs sélectionnés, de compléter l'enquête auprès des 20 entreprises par **un sondage mené auprès de 200 entreprises représentatives des quatre secteurs** et des cinq catégories visées de tailles d'entreprises. Le questionnaire du sondage a été construit à partir l'analyse des données qualitatives obtenues lors de la collecte en entreprises.

On signalera là encore, d'emblée un résultat important de ce sondage, soit celui de l'importance des activités de formation individuelle en entreprises qui explique que, contrairement à ce à quoi nous nous attendions, l'organisation de *focus groups* de travailleurs, tels que nous l'avions prévu se soit révélée non pertinente.

## **3)**

En référence à l'approche sociologique que nous privilégions, nous avons analysé le recours (ou le non recours) aux dispositifs de l'environnement et leur adéquation (ou inadéquation) aux pratiques de formation précédemment identifiées. C'était là notre point de départ, celui via lequel nous remontons – pour mieux le reconstituer – le système d'action concret. Nous avons pour ce faire rencontré **60 personnes**, et réalisé avec elles un entretien d'une durée d'une heure et demi, deux heures, souvent plus, portant sur les thèmes de la recherche, soit : 21 représentants du réseau de l'Éducation (MELS, Centres de formation professionnelle, SAE de commissions scolaires et de collèges), 9 représentants d'Emploi-Québec (DDCMT et CLE), 16 représentants des partenaires (organismes de concertation, regroupements d'employeurs, CLD, CSMO, CPMT), 4 représentants du réseau privé de formation et 10 représentants d'entreprise.

## Principaux résultats des enquêtes sur les pratiques de la formation

La recherche présente les caractéristiques de chacun des quatre secteurs d'activité industrielle, en fonction des tailles et des territoires, dans leurs relations aux caractéristiques de la formation qui se dégagent tant des données du sondage que de huit études de cas exemplaires qui concentrent en elles-mêmes l'essentiel des caractéristiques identifiées grâce aux entrevues et aux observations *in situ*.

### **Des pratiques variables de formation et d'organisation de la formation**

Nous avons pu le constater, 92.5% des entreprises de notre échantillon (tous secteurs confondus) disent avoir réalisé des activités de formation au cours des cinq dernières années, résultat similaire au dernier rapport d'évaluation de la loi (Direction générale

adjointe de la recherche de l'évaluation et de la statistique, 2005). Cela dit, nous nous sommes aussi intéressés au recours à des ressources externes ou internes, les secondes renvoyant à une formation plus difficile à déclarer au sens de la loi. Le sondage nous a permis de constater que la plupart des entreprises disent avoir eu recours à une combinaison de ressources externes et internes de formation, surtout des entreprises de moyenne et grande taille. Le recours exclusif à des formateurs internes vient en second rang dans ce portrait.

Toutefois, comme les cas qualitatifs nous ont permis de le constater, ce recours à des formations à l'interne sont de nature très variable, allant de l'intégration de l'aide pressier à une équipe de travail, à une formation hors production structurée par un devis, suivie ou non d'une mise en pratique plus ou moins structurée. Il y aurait donc lieu d'explorer plus précisément quelles modalités de formation les entreprises québécoises déploient dans leurs murs.

Il serait également pertinent de distinguer les entreprises selon qu'elles effectuent la formation de façon réactive (par exemple lors de réorganisations du travail ou de l'implantation d'une nouvelle technologie), dans le cadre d'un plan de progression des employés ou même dans le cadre d'une stratégie de formation continue. Comme nous avons pu le constater, tous les cas se présentent sur le terrain, et certaines indications nous suggèrent que cela renvoie aux stratégies de positionnement des entreprises sur le marché, selon qu'elles en disposent d'une, tout d'abord, et selon ce que cette stratégie, si elle existe, implique en termes de besoins en compétences de la main-d'œuvre.

## **Facteurs de déclaration**

Certaines entreprises rencontrées lors de la collecte qualitative ont exprimé le fait qu'elles trouvaient lourd l'exercice de comptabilisation de la formation. Mais cette expression n'était pas majoritaire. Le sondage a permis de compléter le portrait à cet égard en nous permettant de rejoindre de très petites entreprises qui, elles, éprouvaient de la difficulté à déclarer leurs activités de formation, lorsqu'elles étaient assujetties à la loi.

Pour certaines des entreprises de plus de 20 travailleurs, la non déclaration d'activités de formation provenait simplement de ce qu'elles arrivaient à atteindre le seuil légal grâce à d'autres formations, notamment celles effectuées à l'externe. Cela dit, c'est surtout le manque de temps ou de ressources qu'on invoque comme obstacle à la comptabilisation, surtout pour les entreprises de 20 employés et plus. Ce manque de temps ou de ressources renvoie, selon nous, à d'autres facteurs explicatifs, tels que la marge de manœuvre financière restreinte de certaines entreprises, les difficultés de repositionnement sur le marché d'entreprises menacées par la mondialisation, rendant moins prioritaire la préoccupation des entreprises pour la déclaration de la formation. Dans un contexte où la survie de l'entreprise est remise en question dans le court terme, on comprend que des activités utiles à moyen terme puissent être moins prioritaires pour leurs dirigeants.

Au niveau des entreprises de très petite taille, on a remarqué qu'elles justifiaient peu le fait qu'elles n'avaient pas déclaré leurs activités de formation lorsqu'elles étaient assujetties. Si ce résultat provient probablement, comme nous l'avons noté, de ce que ces entreprises ne sont plus assujetties à la loi, mentionnons que lors de la collecte de données, nous avons rencontré des entreprises où l'on préférerait déboursier le montant dû plutôt que de comptabiliser ou même de faire de la formation. C'était le cas de cette imprimerie d'une vingtaine d'employés, spécialisée dans l'impression de documents pour une grande

institution québécoise, équipée d'une presse deux couleurs, dont le dirigeant prévoyait simplement faire marcher son entreprise encore quelques années avant de prendre sa retraite. Encore une fois, cela renvoie à la question de la stratégie de positionnement de l'entreprise.

## **Facteurs de formation**

Par ailleurs, lorsqu'on invoque le manque de temps et/ou de ressources pour rendre compte du fait qu'on forme peu dans certaines entreprises, cela provient, pour certains cadres, de ce que la formation nuit aux activités de production, d'où une faible propension à en organiser dans l'entreprise. Voilà pourquoi, dans certaines entreprises du secteur du meuble avec des productions simples, ou encore dans le monde des imprimeries pour ce qui est des pressiers, on tend à ne pas former ou du moins à favoriser des formules s'approchant de l'apprentissage autonome. Cela dit, il nous semble aussi que les choix à cet égard relèvent aussi de la question de la stratégie de l'entreprise : en optant pour des productions simples sans grande valeur ajoutée, certaines entreprises se dispensent de développer les compétences de leur main-d'œuvre. Toutefois, dans le contexte de la mondialisation des marchés qui exerce une forte pression sur les entreprises occidentales, il s'agit là d'une stratégie menant à la fermeture. Notons que dans certains contextes tels que l'imprimerie, le faible recours à de la formation renvoie aussi à la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail. Si des imprimeries peuvent conserver un positionnement stratégique garant d'un certain futur grâce à cette main-d'œuvre disponible, le secteur de l'imprimerie pourrait être touché par un grave problème de main-d'œuvre lors de l'atteinte de l'âge de la retraite de nombreux pressiers, à moins que des entreprises ne mettent en place des stratégies de maintien en emploi ou que l'arrivée des presses numériques permette d'automatiser de façon efficace une bonne part du métier de pressier.

À cet égard, comme nous avons pu le constater, l'implantation de nouvelles technologies dans les secteurs de l'imprimerie, du bois de sciage et du meuble (presses numériques, nouveaux logiciels, machines-outils informatisées, etc.) génère de nouveaux besoins en compétences et partant, devrait favoriser certaines activités de formation. Qui plus est, ces technologies risquent de rendre le travail davantage intellectuel, ce qui pourrait favoriser le recours à des formations hors production, voire données à l'extérieur de l'entreprise. Les tendances à cet égard devront faire l'objet d'un examen approfondi dans le futur, notamment quant à leur prévalence dans les différents secteurs de l'économie québécoise.

Il ne faut pas passer sous silence la culture organisationnelle des gestionnaires, qui influe sur la définition de leurs stratégies de positionnement sur le marché, mais surtout sur leurs choix en matière d'organisation du travail et de développement de la main-d'œuvre. Nous en avons constaté les effets probants dans certains des cas étudiés, mais comme il s'agit là d'une dimension difficile à explorer dans le cadre d'un sondage, nous pensons que son élucidation devrait être obtenue par le biais d'entrevues en profondeur avec des cadres d'entreprise, au cours de recherches ultérieures.

De son côté, le sondage a permis de dégager l'importance de certaines aides à la formation. Ainsi, du point de vue des dirigeants d'entreprise, la disponibilité de formations externes adaptées aux besoins des entreprises serait un des principaux facteurs favorables à l'organisation d'activités de formation. Cela dit, on invoque aussi le fait de disposer d'une meilleure connaissance de ses propres besoins ainsi que de l'offre de formation, et la possibilité d'obtenir des subventions et des crédits d'impôt. Ces facteurs de support

renvoient en fait aux problèmes de marge de manœuvre des entreprises, particulièrement les plus petites entreprises, et aux besoins qui en découlent.

## **Les particularités des secteurs**

L'approche sectorielle adoptée dans cette recherche visait notamment à vérifier si l'appartenance à des secteurs manufacturiers précis pouvait avoir un impact sur les activités de développement de la main-d'œuvre. Nos données qualitatives nous ont ainsi permis de constater que certains facteurs intervenaient dans des secteurs précis, moins dans d'autres, ce qui prêche pour une définition des règles de déclaration d'activités de formation qui tienne compte des particularités des secteurs.

Il en va ainsi du monde de l'imprimerie, où l'investissement technologique a, paradoxalement, un double effet : d'une part, le renouvellement technologique accroît les besoins de formation, que ce soit à la prépresse ou à l'impression; d'autre part, les coûts liés à l'acquisition de nouvelles presses sont tels qu'ils découragent le recours à des formations interrompant la production. Il s'agit d'un facteur qui est aggravé par le caractère fluctuant des activités dans le monde de l'impression. En effet, lors de ralentissements économiques, la fonction marketing des entreprises fait souvent l'objet d'un délestage qui touche directement les entreprises de l'impression. En fin de compte, ces facteurs propres à l'industrie de l'imprimerie rendent compte d'une propension à privilégier l'embauche de pressiers déjà expérimentés (un phénomène rendu possible par un surcroît du nombre de pressiers, et une certaine tendance au maraudage) ainsi que la formation sous la forme d'une intégration à une équipe de travail.

Du côté du bois de sciage, du meuble et de la transformation de la viande, le recrutement des employés souffre des problèmes d'image négative de ces industries et de leurs métiers. Par ailleurs, nous avons noté comment dans les secteurs du bois et de la transformation alimentaire, on travaillait une matière aux particularités imprévisibles, ce qui rend compte des aléas de la formation de ceux qui travaillent avec la matière brute. Ainsi, cette formation repose sur une mise en pratique prolongée mais continue, souvent difficile à distinguer des activités de production.

## **La taille de l'entreprise**

L'enquête a permis d'aborder une variable indépendante reconnue comme ayant un impact sur les activités de formation, à savoir la taille des entreprises. Ainsi, nous avons pu constater que les plus petites entreprises tendaient soit à ne pas former, soit à ne pas déclarer de formation faute de ressources pour ce faire (en gardant en mémoire qu'elles ne sont actuellement plus soumises à l'obligation de former, donc de déclarer). Par ailleurs, sauf exception, elles sont plus susceptibles de recourir à une formation interne moins structurée, augmentant d'autant leurs difficultés à déclarer de telles formations. Cela dit, le désassujettissement des plus petites entreprises change évidemment les choses à cet égard, comme nous le verrons plus loin.

Un des résultats les plus étonnants du sondage a été cet effet de taille observé quant aux ressources de formation utilisées, modulé par le secteur concerné. Ainsi, les grandes entreprises ont eu tendance à recourir aux ressources externes et internes de formation, alors que c'est davantage dans les petites qu'on a recours à l'un ou l'autre de ces types de ressources, selon leurs disponibilités. Ainsi, les petites imprimeries sont davantage portées à

recourir à des ressources externes, en l'occurrence des formations aux nouveaux logiciels d'édition, alors que les petites entreprises de fabrication de meubles ne font leur formation qu'à l'interne.

## **Les entreprises qui ne forment pas**

Le sondage nous a permis de dégager un certain nombre d'informations concernant les entreprises qui ne forment pas. Il s'agit de petites entreprises (de moins de 19 employés), aucune n'étant assujetties à la loi, qui ne visent pas des marchés de produits de qualité élevée et variable, le travail y étant simple au point que « l'apprentissage sur le tas » suffirait aux employés pour maîtriser leur travail. Nous le verrons, cela renvoie aux impacts de la loi sur les efforts de développement de la main-d'œuvre par les entreprises. Cela dit, il est étonnant de constater que, dans ces entreprises qui ne font pas de formation comme telle, on invoque le manque de compétences et la formation scolaire inadéquate lorsqu'il est question de recrutement.

## **Formation et savoirs**

L'analyse des contenus et des activités de formation suggère d'abord la nécessité de sortir d'une conception des choses qui attribuerait, pour chaque type de savoir, une seule façon de les transmettre. C'était là en effet une des prémisses sur lesquelles nous nous basions implicitement. Or, lorsqu'on examine les données, on est frappé par le fait que les connaissances formelles et formalisables font l'objet d'un éventail assez large de pratiques de formation catégorisées comme relevant soit du langage rationnel, d'autres formes de langage (narratif, illustratif, figuratif) ou encore de signes indexicaux (montrer, faire essayer). En revanche, les connaissances tacites ne sont transmises, dans nos données, que par des signes indexicaux.

Par ailleurs, on peut se questionner sur l'impact du mode de formation sur ces pratiques. Ainsi, à considérer les données, on constate que la formation en salle repose sur l'éventail des pratiques possibles, mais avec une dominance du langage rationnel et du langage figuratif. En revanche, la formation à la tâche avec supervision repose sur une part de langage rationnel (présentant les grandes lignes du travail à faire, les lieux, les activités de formation à prévoir), et sur une part égale de pratiques indexicales. Enfin, la formation dans l'usine, mais en contexte hors production, repose également sur une part de langage rationnel et de pratiques indexicales, alors qu'on ne se sert pas d'exemples ou d'autres instances de langage non - rationnel. Tout se passe en fait comme si, dans ce contexte, on n'avait pas besoin du langage figuratif, puisqu'on peut directement montrer les choses.

## **Les effets de la loi sur la formation de la main-d'œuvre**

L'enquête que nous avons menée ayant suivi de peu le changement du seuil de masse salariale requise pour être assujetti à la loi sur développement de la formation de la main-d'œuvre, ces résultats devront être confirmés, voire nuancés par des enquêtes ultérieures. Cela dit, à partir des données dont nous disposons, nous pouvons évoquer ce qui suit.

Si presque toutes les entreprises de notre échantillon disent faire de la formation, la loi semble avoir un effet sur le caractère délibéré et planifié de cette formation. Ainsi, comme nous avons pu le voir, 36% des entreprises interrogées qui se disaient assujetties à la loi disaient disposer de plans de formation, alors que c'était le cas de seulement 8% des entreprises non assujetties à la loi.

Bien sûr, un lien pourrait aussi être fait entre assujettissement et déclaration d'activités de formation : ainsi, seulement 3% des entreprises assujetties n'ont déclaré aucune de leurs activités de formation, alors que pour les entreprises non assujetties, il s'agit de 29% des entreprises.

Enfin, résultat plus solide compte tenu que l'on parle ici du futur, la loi a peut-être un effet sur les projets de formation, 85.5% des entreprises assujetties affirmant prévoir réaliser prochainement des activités de formation, en comparaison à 42.3% des entreprises non assujetties.

## **Formation et formalisation**

Il ne faut toutefois pas confondre déclaration de la formation et formalisation de la formation. Nous avons pu constater, parmi les entreprises auprès desquelles nous avons fait de la collecte, des cas variables de systématisation de la formation, tels que cette scierie qui organise des mises en pratique structurées pour les apprentis-scieurs, dans le cadre d'une démarche délibérée et structurée, mais sans que les contenus de formation soient explicités dans des devis. De ce point de vue, la formation n'est pas formelle et n'est donc pas déclarée. Pourtant, elle fait bien l'objet d'une systématisation qui la distingue d'un « apprentissage sur le tas ». En ce sens, il y a peut-être de la place pour une conception plus large de la notion de formalisation de la formation, ou même, le passage à une autre notion, telle que la systématisation de la formation.

## Principaux résultats de l'enquête sur les dispositifs de formation

### **Influence des dispositifs sur la formalisation des pratiques de formation en entreprise**

La Loi 90 a le potentiel de favoriser la formalisation des pratiques de formation en entreprise via l'article 6.4. Cet article, rappelons-le,. Ces conditions sont de nature à inciter les entreprises à engager un processus de réflexion sur la formation et à objectiver leurs pratiques dans une planification.

Le recours à l'article 6.4 de la Loi 90, qui autorise les employeurs à déclarer la formation-dispensée-à-l'interne-par-des-ressources-internes comme dépense admissible à la condition que cette formation soit transférable et qualifiante et qu'elle fasse l'objet d'un plan de formation, est limité par la difficulté intrinsèque qu'ont les entreprises à structurer les pratiques de formation interne, plus particulièrement les petites qui ont peu de ressources pour le faire. Cette difficulté est **augmentée** par une définition floue des termes formation qualifiante et transférable et par des modalités prescrites jugées « tatillonnes » pour l'élaboration des plans de formation.



Pour ce qui est de la formation qualifiante et transférable, s'il convient de mieux définir ce dont il s'agit – à la demande des entreprises elles-mêmes d'ailleurs – il faudrait éviter de donner à ces termes une **acception trop restrictive**. Pour ce qui est des modalités d'élaboration des plans de formation – celles proposées dans le Guide général – il conviendrait de les revoir pour les simplifier.

Car le recours à l'article 6.4 mérite d'être préservé, voire encouragé, en raison de son potentiel d'influence sur la formalisation des pratiques de formation en entreprise. Sans compter qu'il y a fort à parier que, sans celui-ci, la Loi serait beaucoup plus contestée qu'elle ne l'est aujourd'hui, son efficacité réduite d'autant et les contributions au FNFMO plus considérables.

### **Le Cadre général - PAMT**

Les entreprises utilisent les carnets d'apprentissage comme des « guides d'entraînement à la tâche » et ce, particulièrement pour celles qui ne disposent pas déjà de tels outils, les petites et les moyennes. Les carnets d'apprentissage, **dans leur finalité formation**, jouent ainsi le rôle d'un formidable vecteur de formalisation des pratiques de formation en entreprise et leur plus grand mérite est de le faire dans celles qui en ont le plus besoin.

Sur ce plan, les carnets peuvent être complémentaires à la Loi 90 parce qu'ils permettent aux entreprises qui les utilisent de se prévaloir de l'article 6.4 pour inscrire la formation qu'elles dispensent à l'interne par des ressources internes, répondant ainsi aux objectifs de la Loi. Nous sommes en présence là d'une combinaison gagnante qu'il conviendrait de soutenir, voire de développer davantage.

Est-ce que le Cadre général – PAMT va permettre cela ?

#### *Les éléments qui favorisent*

Les carnets d'apprentissage vont pouvoir jouer ce rôle d'autant plus qu'ils conviennent bien aux conditions d'exercice des métiers sur le marché du travail. Le Cadre général – PAMT ouvre théoriquement cette possibilité et c'est là à notre avis le grand mérite de l'innovation. En effet, avec les normes professionnelles en amont et le Registre des compétences en aval, le PAMT permet que les outils – d'apprentissage, de formation et d'évaluation – épousent le mouvement de la progression, ou plus généralement, de la mobilité professionnelle de l'exercice d'un métier en milieu de travail, là où jadis le Régime de qualification soumettait ces mêmes outils à la logique scolaire de « l'intégrité du métier ».

De plus, à partir du moment où les deux dispositifs – programme scolaire et PAMT – n'empruntent plus le même intitulé, ni le même contenu, la collaboration entre les partenaires scolaires et ceux du monde du travail peut s'en trouver facilitée. La similarité des deux dispositifs – héritage du Régime de qualification – n'est pas de nature à réduire les tensions, les enseignants ayant parfois le sentiment qu'on tente de remplacer le système scolaire par un autre, concurrent.

## *Les éléments qui nuisent*

Avec le Cadre général, les comités sectoriels, sous l'égide de la Commission des partenaires du marché du travail, sont désormais responsables d'identifier les métiers qui ont besoin d'un dispositif de formation et de qualification de main-d'œuvre et de développer les outils de ce dispositif. Ils jouent également un rôle accru en ce qui a trait à la promotion du dispositif. Pour cela, la Commission met à leur disposition une enveloppe de 8 Million \$ provenant du FNFMO. Cette enveloppe met l'accent sur le développement des outils du dispositif. Beaucoup moins sur la promotion et sur l'implantation, sinon dans le cadre de projets non récurrents.

Dès qu'il y a des exigences qui obligent les apprentis à sortir de l'entreprise pour compléter leur formation, que ce soit l'exigence classique du diplôme scolaire, de la RAE ou une formation d'appoint, **on compromet la finalité certification du dispositif.**

Les CSMO ont répondu à l'appel de la Commission, de telle sorte qu'à ce jour, on assiste à la multiplication des métiers et des outils du dispositif PAMT. Le réseau d'Emploi-Québec, qui assure l'implantation du dispositif, a du mal à suivre la cadence. D'une part, il s'inquiète de cette situation, tout en reconnaissant la pertinence et l'intérêt de ce développement. Comme acteur, il est porteur des contraintes de financement et des exigences d'uniformité et d'universalité d'un programme gouvernemental dont il a la responsabilité de l'implanter. C'est à ce titre qu'il questionne l'hétérogénéité des outils.

À terme, il y a aussi un autre problème qui se profile à l'horizon : un engorgement du réseau advenant une augmentation de la demande si les CSMO s'engagent à fond dans la promotion du PAMT. Les ressources affectées à l'implantation du programme sont déjà faibles. À terme, il n'y pas de ressources supplémentaires prévues, sinon pour des cas particuliers et prévisibles.

L'affectation des ressources relatives au PAMT varie d'une région à l'autre. Les pratiques relatives à la promotion, à la signature et au suivi des ententes varient d'une région à l'autre, voire même, d'un agent à l'autre. Cette latitude dont disposent les régions relatives à l'implantation du PAMT est louable en soi parce qu'elle permet l'ajustement aux besoins locaux. Toutefois, elle fragilise le dispositif, et cela même si on cherche à stabiliser le système en fixant des objectifs aux régions. D'autant que nous savons, par ailleurs, que les ressources affectées au programme sont limitées. Si ces ressources étaient importantes, la marge de manoeuvre des régions susciterait moins d'inquiétude. Sans compter que la base de données d'Emploi-Québec ne comporte pas suffisamment d'indicateurs pour rendre compte de « la performance » du réseau.

Ces observations sur l'implantation du PAMT amènent à réfléchir sur les conséquences de cette gestion bicéphale du dispositif. La CPMT, via le FNFMO, accorde des ressources importantes pour le développement des outils du dispositif, mais peu à son implantation; alors que le réseau d'Emploi-Québec, chargé de l'implantation, dispose de peu de moyens. L'enveloppe des premiers est bien fournie, alors que celle du second est limitée et ne cesse de s'atrophier. Il y a là un déséquilibre important dont les effets à plus ou moins long terme sont de nature à compromettre l'avenir du dispositif, si rien n'est fait pour corriger la situation.

## **L'offre de formation**

### *L'offre institutionnelle de formation*

Au chapitre de l'offre institutionnelle de formation, les deux problèmes majeurs des industries à l'étude sont (1) l'adéquation des programmes et/ou (2) l'attraction de clientèle. Le système tente de corriger ces irritants par le développement de programmes de courte durée offerts en formation continue comme les AEP pour la formation technique et, plus récemment, les AEP pour la formation professionnelle.

Parce qu'ils doivent répondre à des besoins locaux de main-d'œuvre, ces programmes sont intéressants. Ils témoignent en effet d'ajustements régionaux et locaux aux lacunes de l'offre de la formation professionnelle initiale sur un territoire donné. Mais pour ce qui est des AEP, les établissements ont du mal à les offrir en raison des règles de financement qui prévalent. Aussi, pour répondre aux besoins en main-d'œuvre des industries à l'étude, il y a la formation sur mesure.

### *L'offre de formation sur mesure*

Au chapitre de l'offre de formation sur mesure, la recherche en a identifié deux types : la formation destinée à la main-d'œuvre en emploi offerte aux entreprises sur une base individuelle et la formation destinée à la main-d'œuvre en recherche d'emploi offerte à des entreprises regroupées. Cette dernière offre nous intéressait plus particulièrement en raison de notre objet d'étude qui porte sur l'environnement de formation des entreprises, mais aussi parce qu'elles témoignent, comme les AEP, d'ajustements régionaux et locaux aux lacunes de l'offre de formation professionnelle initiale sur un territoire donné.

Dans les régions, depuis une dizaine d'années, on assiste à la mise sur pied **d'organismes de concertation** dédiés spécifiquement à la formation de la main-d'œuvre. Il s'agit souvent d'organismes sectoriels qui rassemblent de 5 à 10 employeurs – généralement des secteurs d'activités prédominants ou importants du territoire – et des acteurs institutionnels dont le centre local d'emploi, la commission scolaire et le collège. Ces organismes constituent un lieu privilégié pour observer la mise en système des dispositifs de l'environnement de formation dans la recherche de solutions novatrices aux problèmes de qualification de la main-d'œuvre en région.

La recherche en a observé trois et tenté de dégager, pour chacun, des facteurs qui expliquent leur réussite ou leur échec. Voici ce que nous retenons de nos observations : lorsque de tels organismes sont initiés par les employeurs, ils ont plus de chance de réussir. Les employeurs ayant une définition claire du problème et du besoin, les acteurs institutionnels ajustent mesures, programmes et procédures, etc. afin d'y répondre. Lorsque de tels organismes sont initiés par les acteurs institutionnels, la définition du problème et du besoin, de même que la solution proposée sont fortement colorés par la mission et les contraintes de l'organisme qui impulse l'action. Et de ce fait, les risques sont élevés de ne pas mobiliser les entreprises ou de ne le faire qu'à moitié.

## La collaboration avec les acteurs concernés

La recherche poursuivait l'objectif de construire une démarche d'enquête étroitement associée aux divers acteurs-partenaires concernés par son objet. L'objectif a été rencontré en ce qui concerne les entreprises, même si il a été difficile de les rejoindre et même si elles ont été peu nombreuses à ouvrir leurs portes pour que les chercheurs puissent interroger des travailleurs et procéder à des observations de leur travail. Grâce à la procédure de sondage, cette difficulté d'accès a pu être avantageusement surmontée, d'autant plus que le sondage a pu être élaboré sur la base des observations détaillées de 20 entreprises, observations menées antérieurement au sondage. L'objectif a également été atteint en ce qui concerne les concepteurs de politiques, programmes et mesures, les agents d'application de ces programmes et mesures, dont les CLE, la Commission des partenaires, les CSMO, les Commissions scolaires, les syndicats. Les résultats de cette recherche seront par ailleurs présentés aux divers partenaires dans le cadre d'activités de transfert prévues au devis et qui devront être organisées en collaboration étroite avec la CPMT, les CSMO, les représentants de Commissions scolaires, des ministères concernés, etc.