



CRIEVAT Laval  
Centre de recherche interuniversitaire  
sur l'éducation et la vie au travail

---

Tour des sciences de l'éducation  
Local 658, Université Laval  
Québec QC G1K 7P4

## **La formation professionnelle continue : Quelle ampleur pour quel rendement de la loi 90 ?**

Rapport final

Kamel Béji  
Geneviève Fournier  
Odette Filteau

Avril 2004

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos</b> .....		vii
<b>Introduction générale</b> .....		1
	Objectif général.....	4
	Objectifs spécifiques.....	4
<b>1.</b>	<b>Problématique spécifique</b> .....	6
1.1	La formation continue en contexte .....	6
1.1.1	Des facteurs économiques.....	6
1.1.2	Des facteurs technologiques et organisationnels .....	7
1.1.3	Des facteurs professionnels.....	8
1.1.4	Des facteurs culturels.....	8
1.1.5	Des facteurs institutionnels.....	8
1.2	Le système public de formation continue : visées équivoques et résultats mitigés .....	9
1.3	La formation en entreprise reste une innovation.....	12
1.3.1	Inégalités d'accès à la formation continue.....	16
1.3.2	De l'inégalité des chances à l'inégalité des résultats .....	19
1.4	Le rendement de la formation continue .....	20
1.4.1	Rendement de formation continue pour les travailleuses et les travailleurs.....	21
1.4.1.1	Formation continue et salaires .....	21
1.4.1.2	Formation continue et évolution professionnelle.....	23
1.4.1.3	Formation et continue et développement psychosocial .....	24
1.4.2	Rendement de la formation continue pour les entreprises .....	25
1.4.2.1	Formation continue et productivité.....	25
1.4.2.2	Autres indicateurs de rendement de la formation continue .....	26
1.5	Contexte de la recherche.....	29
1.5.1	La taille des entreprises.....	29
1.5.2	Les régions .....	30
1.5.3	Les secteurs d'activité.....	30
<b>2</b>	<b>Méthodologie</b> .....	32
2.1	Constitution des échantillons et variables modératrices .....	32
2.1.1	La sélection des entreprises .....	33
2.1.2	La sélection des individus.....	33
2.2	Le recrutement et la cueillette de données auprès des entreprises et des individus .....	34
2.3	Les outils de l'analyse empirique .....	37
2.3.1	Le questionnaire « entreprise ».....	37
2.3.2	Le questionnaire individuel.....	38

<b>3.</b>	<b>Les résultats de l'étude empirique : les entreprises et la Loi 90</b> .....	40
3.1	La répartition de l'échantillon « entreprises » .....	41
3.2	La mise en place de la formation .....	44
3.2.1	Caractéristiques des entreprises adhérant à l'esprit de la Loi 90 .....	46
3.3	Analyse des facteurs de motivation relatifs à l'application de la loi 90 .....	53
3.3.1	Les motivations et difficultés des entreprises face à la formation : une analyse descriptive .....	53
3.3.2	La décision d'appliquer ou non la Loi 90 : une analyse logistique multinomiale .....	79
3.4	Le rendement de la formation en entreprise .....	87
3.4.1	Une analyse descriptive du rendement de la formation en entreprise .....	87
3.4.2	La productivité : une évaluation « au pifomètre » ! .....	102
3.4.3	Satisfaction du rendement de la formation : évaluation multidimensionnelle .....	109
<b>4.</b>	<b>La Loi 90 : Quel impact sur les travailleuses et les travailleurs ?</b> .....	121
4.1	La répartition de l'échantillon « travailleuses et travailleurs » .....	121
4.2	L'accès à la formation continue dans le cadre de la Loi 90 .....	124
4.3	Les caractéristiques de la formation suivie dans le cadre de la Loi 90 .....	134
4.4	La motivation des employés par rapport à la formation en entreprise .....	138
4.5	L'évaluation du rendement de la formation continue selon les travailleurs .....	155
4.5.1	Évaluation descriptive du rendement de la formation .....	156
4.5.2	Analyse de la variance des facteurs de rendement de la formation continue .....	162
<b>5.</b>	<b>Conclusion</b> .....	172
5.1	Un accès inégal à la formation en entreprise .....	174
5.2	Une mobilisation différenciée à l'égard de la formation continue : des entreprises ambitieuses et des travailleurs pragmatiques .....	177
5.3	Un rendement de la formation continue mesuré à l'aune des motivations premières à s'y engager .....	186
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 ...	191
5.5	Recommandations .....	193
<b>6.</b>	<b>Bibliographie</b> .....	198

## Liste des tableaux

Tableau 1 :	Systèmes de formation traditionnels et novateurs .....	13
Tableau 2 :	Indicateurs d'évaluation de la formation pour les entreprises .....	27
Tableau 3 :	Répartition de l'échantillon expérimental selon les caractéristiques des entreprises.....	42
Tableau 4 :	Distribution des entreprises en fonction de la mise en place d'un système de formation associé à la Loi 90 .....	45
Tableau 5 :	Distribution des entreprises en fonction de l'existence d'un système de formation antérieur à la Loi 90 et de l'adhésion ou non à l'esprit de cette loi.....	45
Tableau 6 :	Distribution des entreprises ayant adhéré à l'esprit de la Loi 90 en fonction de la région, du secteur d'activités, du type, de la taille et de l'ancienneté de l'entreprise .....	47
Tableau 7 :	Distribution des entreprises ayant adhéré à l'esprit de la Loi 90 en fonction de la planification ou non de la formation avant l'entrée en vigueur de la Loi .....	48
Tableau 8 :	Responsabilité de la planification de la formation et de l'identification des employés qui seront formés .....	51
Tableau 9 :	Critères de sélection des employés à former.....	52
Tableau 10 :	Distribution des facteurs de motivation relatifs à l'application de la Loi 90.....	55
Tableau 11 :	Répartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon la région .....	59
Tableau 12 :	Répartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon les secteurs d'activités .....	61
Tableau 12 :	épartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon les secteurs d'activités (suite) .....	62
Tableau 13 :	Répartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon la taille de l'entreprise.....	65
Tableau 14 :	Répartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon l'ancienneté de l'entreprise .....	68
Tableau 15 :	Difficultés rencontrées à l'occasion de la mise en place de la Loi 90.....	72
Tableau 16 :	Répartition des entreprises selon les difficultés rencontrées face à la mise en place de la formation et selon la région.....	74
Tableau 17 :	Répartition des entreprises selon les difficultés rencontrées face à la mise en place de la formation et selon les secteurs d'activités .....	75
Tableau 18 :	Répartition des entreprises selon les difficultés rencontrées face à la mise en place de la formation et selon la taille de l'entreprise .....	76
Tableau 19 :	Répartition des entreprises selon les difficultés rencontrées face à la mise en place de la formation et selon l'ancienneté de l'entreprise .....	77
Tableau 20 :	Tests des ratios de vraisemblance .....	81
Tableau 21 :	Validité statistique du modèle.....	82
Tableau 22 :	Estimation des paramètres du modèle de régression logistique.....	83

Tableau 23 :	Les raisons de non application de la Loi 90 dans les secteurs primaires, du transport et des services aux entreprises .....	85
Tableau 24 :	Répartition des entreprises selon l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue.....	88
Tableau 25 :	Évaluation de la mise en place de la Loi 90 : comparaison entre la motivation première et l'atteinte des objectifs par les entreprises .....	91
Tableau 26 :	Répartition des entreprises selon l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue et selon la région .....	93
Tableau 27 :	Répartition des entreprises selon l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue et selon les secteurs d'activités .....	95
Tableau 27 :	Répartition des entreprises selon l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue et selon les secteurs d'activités (suite).....	96
Tableau 28 :	Répartition des entreprises selon l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue et selon la taille de l'entreprise .....	98
Tableau 29 :	Répartition des entreprises selon l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue et selon l'ancienneté..	100
Tableau 30 :	Évaluation par les responsables des entreprises de l'impact de la formation sur quelques variables financières .....	104
Tableau 31 :	Régression logistique binaire concernant l'évaluation de l'impact de la formation sur la productivité.....	106
Tableau 32 :	Évaluation du rendement de la formation selon la région (ANOVA) .....	109
Tableau 33 :	Évaluation du rendement de la formation selon le secteur d'activité de l'entreprise .....	110
Tableau 34 :	Évaluation du rendement de la formation selon la taille de l'entreprise .....	111
Tableau 35 :	Évaluation du rendement de la formation selon la planification du programme de formation continue.....	113
Tableau 36 :	Répartition de l'échantillon selon la région, le sexe, l'âge et le niveau de scolarité des travailleurs .....	122
Tableau 37 :	Distribution de l'échantillon selon les conditions professionnelles des travailleurs .....	123
Tableau 38 :	Distribution des travailleurs en fonction de leur accès ou non à la formation continue selon la région, le sexe, l'âge et le niveau de scolarité.....	125
Tableau 39 :	Test des ratios de vraisemblance du modèle de régression logistique de la variable associée à l'accès à la formation.....	128
Tableau 40 :	Estimation des paramètres du modèle de régression logistique de l'accès des travailleurs à la formation en entreprise .....	129
Tableau 41 :	Répartition des travailleurs selon les caractéristiques de la formation suivie .....	135
Tableau 42 :	Répartition des travailleurs selon les domaines de formation .....	136

Tableau 43 :	Répartition des travailleurs selon la source d'information concernant la formation offerte dans l'entreprise .....	138
Tableau 44 :	Répartition des travailleurs selon le caractère plus ou moins volontaire de la décision de participer à une formation et selon la connaissance de la Loi 90 .....	139
Tableau 45 :	Répartition des travailleurs selon l'objectif général de la formation.	140
Tableau 46 :	Répartition des travailleurs selon les motivations face à la formation continue .....	143
Tableau 47 :	Distribution des travailleurs non formés selon les raisons de leur non participation à la formation et selon leur souhait d'y participer .	147
Tableau 48 :	Motivations à suivre une éventuelle formation pour les travailleurs n'ayant pas suivi une formation dans le cadre de la Loi 90.....	149
Tableau 49 :	Répartition des travailleurs selon leur évaluation de l'atteinte des objectifs relatifs à la formation .....	157
Tableau 50 :	Comparaison entre les motivations premières des travailleurs à l'égard de la formation et l'atteinte de leurs objectifs .....	161
Tableau 51 :	Évaluation du rendement de la formation selon la région d'appartenance des travailleurs.....	163
Tableau 52 :	Évaluation du rendement de la formation selon le niveau de scolarité des travailleurs.....	163
Tableau 53 :	Évaluation du rendement de la formation selon l'âge des travailleurs.....	164
Tableau 54 :	Évaluation du rendement de la formation selon l'ancienneté des travailleurs.....	164

## Liste des annexes

- Annexe 1 : Questionnaire entreprise
- Annexe 2 : Questionnaire individuel

## **Avant-propos**

Le projet intitulé : « La formation professionnelle continue : quelle ampleur pour quel rendement de la Loi 90 ? » vise l'analyse des pratiques de formation continue de PME des régions de la Capitale Nationale et de Chaudière-Appalaches. Il s'agit de comprendre les motivations et réticences des entreprises et des salariés en vue de suggérer des pistes d'amélioration de l'efficacité de la Loi favorisant le développement et la formation de la main-d'œuvre (Loi 90). Cette recherche est subventionnée par la Commission des partenaires du marché du travail via le Fonds national de développement de la main-d'œuvre ; cette aide précieuse nous a permis d'effectuer la présente étude. Au MESS, nos remerciements s'adressent tout particulièrement à Danielle Pronovost pour son soutien et sa collaboration sans faille, à toutes les phases du projet.

Nous tenons également à souligner l'apport important de tous les chercheurs et chercheuses aux études graduées qui ont participé activement aux différentes étapes de la recherche. Nos remerciements s'adressent particulièrement à Maryse Plante, Julie Galarneau et Chahir Fitouhi.

Enfin, nous voulons adresser un merci tout spécial à Diane Dussault, secrétaire au CRIEVAT, pour sa disponibilité et son dévouement.

## **Introduction générale**

L'exposé de l'introduction générale se veut délibérément aussi bien un retour sur l'importance de la formation continue dans les marchés du travail contemporains, qu'une description du contexte et des objectifs de la recherche associés au projet.

Les systèmes de formation professionnelle instaurés à l'apogée d'une société industrielle, forte de ses perspectives de croissance, ont constitué un outil de rattrapage des retards de qualification de la main-d'œuvre et de modernisation des entreprises. Ces systèmes ont également le mérite d'avoir été relativement capables de fonctionner dans un contexte de chômage structurel (Simonnet et Ulrich, 2000). Ils ont alors constitué des dispositifs parallèles destinés à lutter contre le chômage et aider les populations les plus en difficulté (Gauron et Freyssinet, 2000). De plus, la montée des niveaux d'éducation dans la plupart des pays n'a pas condamné l'instauration progressive des systèmes de formation professionnelle continue. Au contraire, le fonctionnement de ces systèmes montre qu'une meilleure formation initiale, loin d'en diminuer le besoin, tend au contraire à l'accroître. Les pays qui ont les niveaux de formation initiale les plus élevés sont en général ceux où la formation continue est la plus développée. Cela induit un rapport particulier à la formation continue. Cette dernière apparaît moins comme un rattrapage de la formation initiale qu'un développement de nouvelles connaissances utilisées dans l'activité professionnelle, lesquelles sont garantes de possibilités d'évolution des individus dans ou en dehors de leur entreprise. Il n'est pas improbable que dans les années à venir, l'effort éducatif évoluera plus rapidement dans le domaine de la formation continue que dans la formation initiale (Goux et Zamoura, 2001). Cela nécessite toutefois que les acquis de la formation continue, intégrés à l'activité, soient mieux reconnus.



Cependant, il semble aujourd'hui que les systèmes de formation continue, laissés à eux-mêmes, aient atteint leurs limites. Dans un contexte de mondialisation, de concurrence économique, de changements technologiques et organisationnels rapides et fréquents, le fonctionnement « naturel » des systèmes de formation professionnelle ne permet plus de répondre aux nouvelles attentes des salariés et des entreprises en matière de constitution des qualifications et des compétences (Béret et Dupray, 1998). Le besoin de « restructuration » du système de la formation continue est à l'origine de l'initiative des pouvoirs publics qui ont légiféré en la matière.

En dépit de son importance et des enjeux qu'elle implique (Rapport sur l'Éducation et la formation des adultes au Canada, 2001), la formation continue semble révéler des réticences et une relative démotivation chez certaines entreprises et chez certains travailleurs et travailleuses. Le bilan quantitatif du Rapport Quinquennal (1995-2000) met en évidence le comportement de certaines entreprises qui préfèrent verser des sommes conséquentes au FNFMO (Fonds national de la formation de la main-d'œuvre) que d'investir dans la formation. Ce constat peut s'expliquer par un certain désintérêt pour la formation continue dans le sens où celle-ci serait jugée inefficace, coûteuse et même menaçante puisqu'elle pourrait inciter certains travailleurs formés à quitter l'entreprise. De plus, la démotivation peut également émaner de certains travailleurs qui estimerait négativement les retombées de la formation continue. À partir de là, la question du rendement de la formation continue prend une importance particulière.

Pour expliquer les différences relatives entre les employeurs en termes d'options offertes par la Loi 90, nous centrons alors le problème autour de la question du rendement de la formation continue, telle qu'elle est envisagée par cette Loi. Le Rapport quinquennal souligne que la question de l'évaluation de la formation ne tient pas compte du rendement et qu'elle ne repose que sur une évaluation subjective des employés concernant leur satisfaction à l'égard de la formation reçue. Comprendre pourquoi certaines entreprises décident de mettre en place un système de formation au moment où d'autres décident plutôt de verser les sommes prévues pour la formation au FNFMO (via le ministère du Revenu du Québec) passe inévitablement par une analyse plus

approfondie du rendement escompté de la formation, aussi bien de la part des employeurs que des employés. Or, la question du rendement de la formation continue est très délicate pour au moins quatre raisons. **Premièrement**, les indicateurs de rendement sont souvent peu clairs et parfois difficilement observables. Par exemple, la productivité des travailleurs et des travailleuses n'est pas systématiquement évaluée par les entreprises de sorte qu'il devient difficile d'estimer les gains de productivité associés à la formation. **Deuxièmement**, l'évaluation du rendement implique un véritable conflit d'intérêts entre les employeurs et les travailleurs. Si les employeurs visent souvent une formation ciblée et sensiblement liée à l'exercice de l'emploi occupé, les travailleurs et travailleuses ont intérêt à bénéficier d'une formation transversale, leur permettant éventuellement d'acquérir une qualification transférable et indirectement une « meilleure » mobilité professionnelle. **Troisièmement**, évaluer le rendement de la formation suggère implicitement une comparaison de deux situations : avant et après formation. Or, il est souvent difficile de séparer les retombées de la formation des autres facteurs qui peuvent influencer simultanément les indicateurs de rendement retenus (par exemple, une meilleure organisation du travail, des opportunités offertes par le marché externe, moindre performance des concurrents, etc.). **Quatrièmement**, l'évaluation du rendement de la formation continue se heurte à des obstacles spatio-temporels. En effet, l'impact d'une formation suivie dans une entreprise donnée, à un instant donné, peut se révéler plus probant dans d'autres entreprises, à moyen ou long terme.

Ces difficultés ne sont cependant pas pour autant insurmontables. Pour cela, il est impératif de fixer clairement et *ex ante* les indicateurs de rendement en les associant au partenaire social concerné. Les indicateurs d'évaluation ne sont pas les mêmes pour les entreprises, les travailleurs et les travailleuses et le gouvernement. De plus, il convient de préciser les moyens méthodologiques qui permettent d'évaluer ces indicateurs. C'est précisément cela que nous proposons d'effectuer dans ce projet.

La présente recherche poursuit les objectifs suivants :

### **Objectif général**

L'objectif de cette recherche est d'effectuer une étude exploratoire dans un domaine relativement récent, soit celui de l'évaluation du rendement de la formation continue associée à la Loi 90, de comprendre les indicateurs de rendement et les facteurs directs et indirects qui le sous-tendent afin d'expliquer les motivations des PME, des régions de la Capitale Nationale et de Chaudière-Appalaches à choisir l'une ou l'autre des options prévues par la Loi 90.

### **Objectifs spécifiques**

1- Expliquer les différentes modalités d'accès à la formation et déceler les inégalités existantes entre les différentes catégories de travailleurs en fonction de leur âge, sexe, niveau d'éducation, statut professionnel, etc. Il s'agit de démontrer que la question du rendement de la formation continue n'est pas uniquement rattachée à l'offre mais aussi à la demande de formation.

2- Déterminer des indicateurs de rendement susceptibles d'influencer la décision de l'entreprise et son comportement vis-à-vis de la Loi 90, et ceux qui expliqueraient la motivation ou la démotivation des travailleurs et des travailleuses face au suivi d'une formation en entreprise.

3- Mettre en évidence l'importance de la transférabilité des compétences dans le débat sur le rendement de la formation continue, aussi bien pour les travailleurs que pour les employeurs. Éclaircir dans ce contexte la notion de compétences transférables et qualifiantes et mettre en exergue l'importance d'un processus de validation des acquis.

4- Construire, à partir des recherches effectuées, une approche normative qui consiste à proposer des recommandations pouvant aider à améliorer l'efficacité de la mise en place de la loi 90 afin que celle-ci atteigne ses objectifs.

Le présent rapport se décline en quatre grandes sections. Dans la première section, nous décrivons la problématique spécifique abordée dans le projet de recherche. Dans la seconde section, nous présentons la méthodologie utilisée pour rencontrer nos objectifs. La troisième et la quatrième sections rendent compte des résultats de recherche : il sera d'abord question d'analyser l'ampleur et le rendement de l'application de la Loi 90 dans 103 entreprises situées dans les régions de la Capitale Nationale et de Chaudière-Appalaches. Puis, la quatrième section sera consacrée à l'étude du rendement de la formation sur la vie au travail de 817 employés de ces mêmes régions. La conclusion fait état des résultats les plus probants en fonction des objectifs poursuivis et propose quelques recommandations.

## **1. Problématique spécifique**

### **1.1 La formation continue en contexte**

Bon nombre de chercheurs constatent le développement de nouveaux modes de production et d'organisation du travail, en rupture significative avec ceux des années de création et d'essor du système de formation continue. Cela ne signifie pas nécessairement que nous soyons installés dans un cycle long de croissance durable. Les incertitudes économiques sont fortes et la formation professionnelle devra composer avec de grandes évolutions structurelles et une conjoncture incertaine (Michaudon, 2000). Par ailleurs, l'intérêt grandissant pour la formation continue et son évolution peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs, soit les facteurs économiques, les facteurs technologiques et organisationnels, les facteurs professionnels, les facteurs culturels et les facteurs institutionnels.

#### **1.1.1 Des facteurs économiques**

Dans le contexte de mondialisation que l'on connaît, l'évolution des conditions de concurrence entraîne un durcissement des pressions de compétitivité qui semble affecter l'ensemble des entreprises. Cette compétitivité plus intense génère une pression sur les coûts et oblige les entreprises à porter une plus grande attention aux clients et usagers.

Dans un contexte de grande incertitude des conditions d'échange et d'imprévisibilité des marchés, la nécessité d'accroître la valeur du service rendu au client impose une plus grande réactivité interne aux entreprises de même qu'une attention plus grande à la qualité du produit et à l'innovation. La qualité de « la ressource humaine » est plus souvent mise de l'avant comme facteur de compétitivité. Si ce mouvement touche en premier lieu les grandes entreprises les plus engagées sur les marchés internationaux, il

concerne aussi une part croissante des PME. Ce besoin de réajustement permanent à court terme suppose une mobilisation de compétences plus diversifiées, mais aussi leur renouvellement plus rapide pour éviter le risque d'obsolescence (Kerr, 1997). Il faut donc gérer les tensions entre les exigences d'une adaptation au besoin immédiat et le développement d'une certaine «professionnalité» à un horizon de moyen ou long terme.

### **1.1.2 Des facteurs technologiques et organisationnels**

Les changements rapides au niveau des technologies de l'information et de la communication entraîne une recours à des formes de travail plus interactives et coopératives et change profondément les rapports hiérarchiques et les modes mêmes de prescription du travail. Il convient de noter que le sens même donné au travail et l'atteinte d'objectifs l'emportent sur la conformité de la tâche (Fernandez, 2001). Les travaux dits «d'exécution» intègrent une part croissante d'initiative et de responsabilité. Ces changements peuvent être source de stimulation et de développement pour les individus, mais aussi de stress lorsqu'ils les ressentent comme une injonction sans avoir les moyens d'y faire face. Les entreprises ont alors élevé le niveau de formation initiale demandé au moment de l'embauche, ce qui a passablement désorganisé le système de promotion interne. La plupart des entreprises ont également accentué leur effort de formation pour accompagner l'évolution de la qualification de leurs personnels en place. Léné (2002) soutient que ce rôle donné à la formation continue dans la modernisation des entreprises attire aussi l'attention sur les formations dont l'efficacité réside principalement dans une meilleure intégration des salariés à un dispositif de travail. Les fameuses «compétences sociales», dont la maîtrise devient de plus en plus discriminante sur le marché du travail, s'acquièrent plus facilement dans des situations de travail les favorisant qu'en dehors. De fait, leur acquisition, voire leur développement nécessitent une contribution conjointe du salarié et de l'employeur qui va bien au-delà des actes de formation. Les entreprises comme les salariés soulignent par exemple le rôle essentiel que peuvent jouer des entretiens professionnels de qualité pour le développement articulé des compétences des individus et des organisations.

### **1.1.3 Des facteurs professionnels**

L'évolution des emplois induit également une transformation des repères professionnels. Les classifications de postes perdent leur pertinence dans à peu près toutes les branches au profit de systèmes de classification de compétences laissant une grande place à l'évaluation des fonctions réellement exercées dans les entreprises. Les diplômes resteront une référence nécessaire mais de moins en moins suffisante. Dans ce contexte précis, Koch (2002) montre qu'il s'ensuit une certaine insécurité au niveau des parcours professionnels qui ne peut être compensée que par des dispositifs d'évaluation des acquis professionnels et d'accompagnements individuels plus personnalisés, parfois à l'extérieur des entreprises.

### **1.1.4 Des facteurs culturels**

L'évolution des technologies et des produits et services s'accompagne d'une transformation des modes de vie qui tendent à se diversifier et à prendre des formes plus éclatées. Les changements culturels ont été accentués par le développement de l'activité féminine et d'une demande, de la part des gestionnaires mêmes, d'un meilleur équilibre entre vie au travail et vie personnelle. On remarque également que certains modes de formation, le développement d'une meilleure sociabilité, l'apprentissage des langues ou le maniement d'Internet s'acquièrent souvent pour des raisons non liées a priori au travail (Ricard, 1995). L'activité hors travail vient ainsi influencer le développement de compétences pouvant être utiles au travail. Le développement de nouveaux outils pédagogiques est susceptible d'accélérer ce processus.

### **1.1.5 Des facteurs institutionnels**

Les comparaisons internationales montrent l'éventail des stratégies de formation utilisées dans d'autres pays. En particulier, l'organisation du partage des responsabilités entre l'État, les organisations professionnelles, les entreprises et les individus, en fonction de l'importance variable accordée à la formation initiale et à la formation professionnelle, diffère grandement d'un pays à l'autre (Maroy, 2000). Dionne (1995) constate cependant

la faiblesse des dispositifs généraux d'analyse et d'évaluation qui devraient permettre une concertation entre les partenaires sociaux sur l'efficacité des actions conduites et sur la redéfinition des objectifs. Le plus souvent, le pilotage porte d'abord sur la gestion des moyens, privilégiant une vue faisant de la formation une fin en soi, alors que son efficacité, tant pour les individus que pour les entreprises, relève souvent de son insertion dans un projet plus vaste.

À la lumière des facteurs divers qui alimentent le débat sur une formation professionnelle continue « efficace », il semble intéressant de décortiquer les impacts implicites et explicites de la loi 90, aussi bien sur les entreprises que sur les travailleurs et les travailleuses. Il n'est pas moins important de saisir dans quelle mesure et sous quelles conditions cette loi peut contribuer à inculquer ou non une culture de formation professionnelle dans les systèmes productifs modernes au Québec. En effet, les changements technologiques, organisationnels et ceux associés au marché du travail, décrits plus haut, montrent que la formation professionnelle doit désormais être le résultat spontané d'une véritable culture au sein des entreprises, notamment dans les PME. Pour les travailleurs et les travailleuses, cela suggère qu'ils aient tous le droit (et parfois l'obligation) d'apprendre et de se former tout au long de la vie. Encore faut-il, cependant, que cette formation puisse permettre à ces derniers une mobilité professionnelle *ascendante*

## **1.2 Le système public de formation continue : visées équivoques et résultats mitigés**

Le rôle de la formation continue dans le développement professionnel des individus et dans la mise en place de projets professionnels est certes incontestable. Mais, les observateurs estiment que l'accès au dispositif public de formation continue reste souvent très inégalitaire. Les différents rapports qui se sont succédés ont montré que, malgré un dispositif juridique qui prévoit largement le financement de la formation des adultes, les résultats sont mitigés. Par exemple, les études réalisées en France montrent que les dispositifs de formation bénéficient davantage aux adultes qui sont déjà les mieux



formés, minimisant ainsi l'objectif de « seconde chance » énoncé dans la loi de 1971 (loi sur la formation en entreprise, l'équivalent de la loi 90, au Québec). Pinte (2002) se référant au rapport de Virville (1996), à propos de l'évaluation du système de formation professionnelle continue, en arrive aux conclusions suivantes :

« La formation initiale est poursuivie par la plupart des jeunes comme un objectif en soi (obtention du diplôme) et l'entrée dans la vie active résulte souvent de l'incapacité à poursuivre ses études plutôt que d'un choix préparé... La formation continue n'est pas devenue un moyen crédible, alternatif à la formation initiale, d'acquérir un nouveau capital de qualification. Elle apparaît plutôt comme le moyen de maintenir la qualification de ceux qui en ont déjà... La formation continue qualifiante reste inspirée du modèle de la formation initiale (pédagogie, durée, contenu), elle ne tient que peu compte des acquis professionnels et personnels. Cette situation est d'autant plus préoccupante que les actifs devront à l'avenir changer plus fréquemment d'employeur ou de métier. » (p. 102).

Pour faire face à ces critiques, les gouvernements ont désormais tendance à réformer en profondeur le système de formation continue. La notion de validation des acquis de l'expérience est de nouveau mise de l'avant. Cela passe d'abord par une certification des compétences acquises par l'expérience via un diplôme (Kirsch et Savoyant, 1999) et ensuite, par la mise en place d'un droit individuel à la formation (Maroy, 2000)<sup>1</sup>.

Par ailleurs, une autre ambiguïté est associée aux visées de l'éducation des adultes. En effet, Palazzeschi (1998) affirme que le dispositif de formation des adultes est un lieu où se confrontent « deux sphères » : *la sphère du travail et la sphère de l'éducation*. Dans la sphère du travail, la formation est une adaptation au poste de travail. Elle est perçue comme un investissement où les finalités visées sont avant tout celles de l'organisation ou de l'entreprise. Il s'agit d'améliorer la productivité au travail, de permettre aux travailleurs d'acquérir une qualification et d'essayer de favoriser une mobilité verticale ou horizontale. Dans ce cas, la formation continue a pour objectif d'améliorer l'employabilité des travailleurs. D'autre part, la sphère de l'éducation

---

<sup>1</sup> Maroy parle de « droit social » à la formation continue.

concerne des objectifs de citoyenneté et d'intégration de l'individu dans la société. Le monde de l'éducation a pour objectif de pallier les inégalités sociales de départ et d'offrir une « seconde chance » (Collins, 1983). L'objectif est alors de construire ou de développer une société plus ouverte et plus « intégratrice ». Le dispositif de formation est alors conçu afin de permettre à l'individu de se former sur une longue durée en le laissant libre de choisir une formation censée l'amener à se développer, socialement ou professionnellement.

La documentation française ne manque pas de souligner que la loi de 1971 sur la formation en entreprise n'a pas fait la part des choses entre l'éducation permanente et la formation professionnelle continue. C'est surtout la sphère du travail qui s'est développée en réussissant à instrumenter la formation professionnelle continue :

« Le système fonctionne, mais il est jugé insuffisant par les observateurs (ceux qui en profitent sont déjà ceux qui sont les mieux formés). D'où la nécessité d'instrumenter l'éducation permanente. La validation des acquis de l'expérience peut donc être envisagée comme le moyen de faire renaître l'éducation permanente en tant que pratique instrumentée qui donne une conception plus large de la formation des adultes, moins orientée sur le court terme et les besoins de l'entreprise, mêmes si ces derniers ne sont pas exclus. » (Pinte, 2002, p.101)

La validation des acquis de l'expérience en général et de la formation continue en particulier répond à l'esprit et à la « philosophie » de l'éducation permanente (Kirsch et Savoyant, 1999 ; Liaroutzos et Sulzer, 2001 ; Lenoir, 1999). Elle répond à la définition d'une éducation jamais achevée laissant à l'individu des temporalités différentes d'apprentissage. Elle permet également la perméabilité des temps de vie et des temps de travail.

Au Québec, un débat similaire à celui précédemment relevé en France a cours. Bernier (1999) souligne que « les débats autour des notions de formation qualifiante et transférable avec la mise en place de la Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre ont pu laisser croire que la loi visait essentiellement des formations génériques, de type scolaire. Or, bien que ces notions soient reprises dans le texte de la loi, elles n'ont

pas fait l'objet de définitions contraignantes pour les entreprises » (p. 490). Dès lors, certains questionnements méritent que l'on s'y attarde. D'une part, quels types de savoirs, génériques, transférables ou spécifiques, les systèmes de formation mis en œuvre récemment dans le cadre de la Loi 90 visent-ils à fournir ? D'autre part, la formation en entreprise donne-t-elle lieu à une reconnaissance des compétences et favorise-t-elle le développement de la main-d'œuvre ?

### **1.3 La formation en entreprise reste une innovation**

Décrire la formation en entreprise, dans le cadre de la loi 90, comme étant une innovation suppose qu'on remette en cause les principes de formation associés à l'organisation taylorienne du travail (Ricard, 1995). En effet, la formation n'est plus le résultat d'une réaction aux changements mais une stratégie « pro-active ». Le tableau 1 montre clairement les différences existant au niveau de la philosophie même de la mise en place de la formation en entreprise. On y constate notamment que la formation est désormais considérée davantage comme un investissement plutôt qu'une dépense. Cet investissement a pour objectif de contribuer à réorganiser le travail et à mettre en place une organisation qualifiante, et non plus seulement à adapter le travailleur à son poste ou à une nouvelle technologie, à l'instar des mécanismes de l'organisation taylorienne. Bernier (1999) constate qu'il est difficile de déterminer dans quelle mesure les entreprises québécoises ont pris de la distance par rapport aux pratiques de formation traditionnelles. Des études de cas peuvent cependant permettre de contrer cette difficulté.

**Tableau 1 : Systèmes de formation traditionnels et novateurs**

	<b>Formation traditionnelle</b>	<b>Formation novatrice</b>
<b>Dynamique de formation</b>	Réactive, formation-dépense	Proactive, stratégique, formation-investissement
<b>Lien formation-organisation du travail</b>	Adaptation au poste, technologie	Réorganisation du travail-organisation qualifiante, entreprise apprenante
<b>Lien école-entreprise</b>	Savoir-faire dans l'entreprise, relié au poste, non-reconnaissance	Lieux de formation entreprise et école, reconnaissance-certification
<b>Inscription dans le temps</b>	Courtes, ponctuelles, après le changement	Plus longues, formation tout au long de la vie, pendant et avant le changement (anticipation)

Source : Bernier, C., 1999, p.491

Concevoir la formation continue comme un outil stratégique suggère explicitement que les entreprises québécoises soient sensibilisées au fait que les montants investis dans la formation puissent être rentables. L'idée de la formation-investissement correspond simultanément à « l'affirmation d'une nouvelle logique économique de la formation et à un changement dans l'horizon fixé aux politiques de formation afin d'obtenir des effets à moyen terme en matière de productivité et d'organisation de travail » (Bernier, 1999, p. 493). La formation cesse alors d'être un moyen de régulation conjoncturelle des problèmes d'emploi ou d'introduction de nouveaux procédés de travail pour devenir une politique permettant d'accroître les effets des investissements matériels.

Ce qui distingue les systèmes de formation innovateurs des systèmes de formation plus traditionnels, ce sont surtout les liens entre la formation et l'organisation du travail. La formation n'est plus uniquement un moyen d'adapter l'individu à l'organisation du travail, mais elle devient plutôt un moyen, « un stimulant », permettant de contribuer à changer l'organisation du travail. Bernier (1999) donne l'exemple de certaines entreprises québécoises qui offraient des formations à la résolution de problèmes. Ces formations ont entraîné une plus grande implication des travailleurs de même qu'elles ont permis d'améliorer l'organisation de travail. Dans d'autres entreprises, des formations au travail d'équipe ont été mises en place et ont permis de générer diverses formes d'apprentissage collectif. Bernier (1999) conclut à ce propos que « dans ce dernier cas, le travail devient

lui-même formateur et on se rapproche de la notion d'organisation qualifiante et d'entreprise apprenante<sup>2</sup> » (p. 494)

Par ailleurs, au regard des changements fréquents de technologies et de l'organisation du travail, de nouveaux postes qualifiés sont de plus en plus créés. Les entreprises font alors appel à l'institution scolaire pour des formations longues et qualifiantes. Dans plusieurs cas, la formation donnée en lien avec l'école publique débouche sur une certification. En ce qui a trait à la formation qualifiante et transférable, il convient de souligner que la Loi 90 ne manque pas d'encourager la formation débouchant sur un diplôme afin de valider les acquis et d'assurer aux travailleurs une certaine mobilité professionnelle. Cet objectif ne semble toutefois pas atteint dans de nombreuses entreprises formatrices (Emploi Québec, 2000). En effet, le Rapport quinquennal sur la mise en œuvre de la loi favorisant le développement et la formation de la main-d'œuvre montre que les formations transférables et qualifiantes restent en effet marginales dans la panoplie des formations offertes par les entreprises. La formation en lien direct avec le travail, parfois au sein d'une nouvelle organisation de travail, semble encore privilégiée.

Un autre défi important de la formation continue concerne la prévision à long terme. Les besoins de formation restent souvent évalués à partir de la situation actuelle de l'entreprise (technologie, outils de travail, organisation, etc.). Il est, en effet, relativement rare que la formation ait l'ambition de prévoir les changements futurs, à plus long terme. Si la formation en entreprise dépassait le cadre des systèmes traditionnels de formation continue pour englober des pratiques plus novatrices, la loi 90 pourrait soutenir les entreprises dans leurs efforts de redéfinition de la logique de la formation continue : une logique de compétences transférables et une logique inscrite dans une perspective à plus long terme.

---

<sup>2</sup> La notion d'entreprise apprenante peut être définie comme étant un moyen qui autorise l'apprentissage et le développement personnel de tous ses employés tout en se transformant constamment elle-même (Ricard, 1995 ; Maré-Girault, 2001). Dans ce contexte, l'idée centrale consiste à impliquer les travailleurs aussi bien dans l'organisation du travail que dans la formation.

Cependant, les systèmes de formation en entreprise restent aujourd'hui profondément ancrés dans une perspective « économique », perspective qui, à court terme, mène le plus souvent à une logique de productivité. Cette vision économique est certes importante pour les entreprises concernées, mais, selon certains auteurs, elle devrait être conciliée avec une logique « sociale » qui tiendrait compte des problèmes d'emploi, de chômage et d'exclusion (Schwartz, 1994 ; Gauron et Freyssinet, 2000). Une telle logique sociale pourrait contribuer à l'insertion de certains groupes exclus, principalement les non-qualifiés, qui risquent d'être victimes de la logique parfois trop « économique » des systèmes de formation. Dans la mesure où l'individu change plus fréquemment d'emploi au cours de sa vie professionnelle, le défi de la formation en entreprise est inévitablement de trouver un nouvel « équilibre » entre le développement de compétences associées au poste de travail et les savoirs de « type scolaire » nécessaires pour que les salariés soient à même de se former d'une façon continue, tout au long de leur vie<sup>3</sup>. Dans cette optique, il est question alors de repositionner la formation donnée par les entreprises dans le sens d'une formation qualifiante et transférable (Maroy, 2000). La logique sociale de la formation suppose aussi que la formation continue devrait rester un « droit » pour l'individu et non une condition obligatoire pour améliorer son employabilité et demeurer sur le marché du travail. Le rendement de la formation en entreprise dépendrait sensiblement, aussi bien au niveau économique *sensu stricto* qu'au niveau social, de la façon dont le travailleur appréhende la formation, c'est-à-dire, comme un droit ou comme une obligation.

La plupart des travaux portant sur la formation en entreprise mettent l'accent sur les inégalités observées au niveau des dispositifs existants. Dès lors, il semble que l'étude approfondie du rendement de la formation continue doit passer inévitablement par une analyse de ces différentes formes « d'inégalités » : inégalités d'accès à la formation, aux ressources et aux « résultats ».

---

<sup>3</sup> Dans ce contexte, le système scolaire devra, pour sa part, mieux reconnaître les compétences acquises par le travail et adapter plus adéquatement ses méthodes pédagogiques aux clientèles adultes.

### **1.3.1 Inégalités d'accès à la formation continue**

De façon générale, Canals et coll. (1992) notent que l'accès à la formation continue est parfois aussi sélectif que l'accès à l'emploi. Le sexe, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la nature de l'emploi, le type de contrat de travail, etc. sont autant de facteurs potentiellement discriminatoires en ce qui a trait à l'accès à la formation professionnelle continue et aux efforts de promotion sociale. Il convient alors de chercher les facteurs qui contribuent à augmenter les chances d'accès des travailleurs à la formation, ou au contraire, qui concourent à les limiter : Parmi les facteurs les plus souvent cités dans la documentation scientifique, mentionnons, le niveau de scolarité, la catégorie socioprofessionnelle, le sexe, l'âge et la motivation du salarié à l'égard de la formation de même que la taille et le type d'entreprise.

En ce qui concerne le niveau de scolarité, on observe fréquemment dans les systèmes de formation continue actuels que la distribution des chances d'accès suit très classiquement celle des niveaux de diplôme et des catégories sociales. Par exemple, en 1996, en France, près de 54 % des techniciens et agents de maîtrise et 50 % des ingénieurs et cadres ont suivi une formation contre moins de 17 % des ouvriers non qualifiés : « Certes, en dynamique, ces derniers accèdent plus souvent à la formation mais le droit à la deuxième chance reste encore largement inaccessible ». (Aventur et Hanchane, 1997, p.1). Ainsi, la formation semble être davantage offerte aux personnes mieux formées qui se situent en haut de la hiérarchie professionnelle. Dans cet ordre d'idées, Goux et Maurin (1997) affirment que si la loi devait initialement assurer une seconde chance aux salariés n'ayant pas pu atteindre un niveau scolaire élevé, son objectif aurait été peu à peu détourné. À ce propos, Canals et coll. (1992) soutiennent que la probabilité pour le salarié d'accéder à une formation augmente avec son niveau de qualification et cela, quelle que soit la taille de l'entreprise. À l'instar de Canals (2001), Dubar (1990) avance que la formation continue semble toujours profiter aux salariés les plus qualifiés et que l'investissement de l'entreprise dans la formation continue est proportionnel au niveau moyen de qualification des travailleurs : plus ces derniers sont qualifiés, plus les investissements sont importants.

En ce qui a trait à la catégorie socioprofessionnelle et au sexe du salarié, Pronovost (2002)<sup>4</sup>, au Québec, montre que ce sont les professionnels (65 %), le personnel de direction et les cadres (60.3 %) qui ont le taux de participation à la formation en entreprise le plus élevé, à l'intérieur de leurs catégories respectives. L'auteure constate également que les femmes semblent participer à la formation légèrement plus que les hommes.

Par rapport à l'âge, la documentation scientifique ne manque pas de souligner la tendance quasi générale, notamment dans les années 1990, à marginaliser les travailleurs plus âgés. Cette marginalisation est souvent visible au niveau des chances d'accès à la formation pour les personnes concernées (Fougère, Goux et Maurin, 2001 ; Béret et Dupray, 2000 ; Brocard et Fournier 2002). Il semble que, globalement, le déclin de l'accès à la formation continue s'amorce dès l'âge de 45 ans, accusant une baisse vertigineuse après 55 ans. Or comme la vie active des travailleurs âgés se poursuit jusqu'à l'âge de 65 ans, cela nécessite inévitablement une mise à jour des compétences, voire même d'éventuelles réorientations professionnelles. La raison essentielle de cette situation est associée aussi bien à l'employeur qu'à l'employé. Pour l'un comme pour l'autre, le rendement de la formation s'apprécie à l'aune du nombre d'années d'activité à venir. On peut alors comprendre que l'employeur est moins enclin à financer une formation aux salariés les plus proches de la fin de leur vie active, et que, parallèlement, le salarié soit moins motivé à s'y engager.

Concernant la motivation des travailleurs et des travailleuses, l'étude de Greenhalgh et Mavrotas (1994) montre que la motivation de la personne pour la formation est une variable très importante à considérer dans l'évaluation des impacts de la formation. Dans le même sens, il semble qu'il faille également porter une attention particulière à la proportion de travailleurs considérant avoir des besoins de formation non satisfaits. Cette proportion est souvent inférieure pour les ouvriers et les employés moins qualifiés, ce qui peut traduire une moindre appétence pour la formation ou une perception mitigée de ce qu'elle peut leur apporter.

---

<sup>4</sup> Dans le cadre de l'évaluation de la Loi 90



Si les caractéristiques des salariés que nous venons brièvement d'évoquer sont importantes à considérer dans la compréhension de l'accessibilité à la formation, deux caractéristiques plus spécifiquement liées à l'entreprise doivent aussi être examinées. Il s'agit de la taille et du type d'entreprise. Concernant la taille de l'entreprise, il semble que plus cette dernière est grande, plus l'effort de formation est intense et mieux il est réparti entre les salariés. Selon une enquête réalisée en France (Crocquey, 1995) en 1995, c'est-à-dire quelques années après la mise en place de la loi de 1991<sup>5</sup>, le taux de participation financière dans les entreprises de moins de 10 salariés atteint 0,3 % contre 3,5 % en moyenne dans les grandes entreprises. En 1994, le taux de salariés ayant suivi une formation est de 10,2 % pour les entreprises de moins de 10 salariés ; il atteint 32,1 % pour les entreprises cotisant au 1,5 %. Si ces chiffres sont associés au cas français, ils traduisent une situation plus générale qui concerne la plupart des économies reposant sur un tissu important de petites et moyennes entreprises, ce qui est notamment le cas au Québec.

Selon Bentabet et coll. (1999), la moindre participation des petites entreprises françaises à la formation serait principalement attribuable à la nécessité de remplacer le salarié absent pour cause de formation, à la crainte d'exigences salariales consécutives à une telle formation ou à la peur d'être dépassé par la qualification de ses salariés. De plus, très souvent, les petites entreprises connaissent peu le fonctionnement et les modalités de financement des dispositifs de formation. La cotisation obligatoire à un fonds de formation leur apparaît comme une taxe, un impôt supplémentaire, sans que l'on en perçoive d'éventuelles retombées.

En ce qui a trait au type d'entreprise et de ses liens avec l'accessibilité à la formation, les résultats de recherche de Pronovost (2002) montrent que les entreprises québécoises du secteur public offrent davantage d'activités de formation, pour les catégories socioprofessionnelles supérieures, du moins, que les entreprises privées. Plus spécifiquement, ses résultats indiquent que 78.6 % du personnel de direction et 63.8 % du

---

<sup>5</sup> Cette loi oblige les entreprises de moins de 10 salariés à consacrer 0,15 % de leur masse salariale à la formation professionnelle de leurs salariés.

personnel professionnel du secteur public, ont suivi une formation, contre seulement, 58.4 % et 63.8 % respectivement, du secteur privé.

### **1.3.2 De l'inégalité des chances à l'inégalité des résultats**

Aventur et Hanchane (1997) soutiennent que l'égalité des chances est une préoccupation dans les grandes entreprises qui considèrent la formation professionnelle continue avant tout comme un outil d'adaptation des compétences aux évolutions techniques et organisationnelles de l'entreprise, mais sans lien systématique avec les règles salariales ou de mobilité. Les employeurs l'utilisent ainsi comme une ressource générale proche de la formation initiale. Ils tentent ainsi de répondre à des revendications en termes d'égalité des chances entre les catégories de salariés et de s'assurer notamment que les personnels les moins qualifiés ne sont pas tenus à l'écart de la politique de formation<sup>6</sup>. En revanche, les auteurs constatent que certaines entreprises mettent en place des dispositifs de formation relativement « novateurs » prenant en considération les règles de travail, de salaire et de mobilité. Dans ce cas, les revendications des représentants du personnel restent centrées sur le principe d'égalité des chances mais lui apportent une autre dimension : il doit alors permettre d'offrir les opportunités les plus larges possibles à des individus pour lesquels la formation est devenue le moteur principal de la mobilité et de l'évolution du salaire, au-delà de la seule adaptation aux règles et contenus de travail.

Dans cette optique, les travailleurs peuvent exiger une certaine égalité de traitement, des individus et des groupes professionnels, appréciée en termes d'accès effectif aux ressources consacrées à la formation. Aventur et Hanchane (1997) affirment que la formation continue doit désormais être considérée comme une ressource générale, comme « un attribut nécessaire du contrat de travail, attribut qui, s'il venait à disparaître, pourrait conduire à remettre en cause la solidité du lien entre le salarié et son employeur »

---

<sup>6</sup> Cette attitude est fortement imprégnée des conceptions et usages traditionnels de la formation continue, forgés à l'époque où celle-ci représentait plus un acquis social qu'un moyen de développer les compétences nécessaires à l'entreprise. Cette attitude semble cependant s'estomper car elle se trouve partiellement en décalage avec le contexte dans lequel elle s'inscrit, où la formation continue se révèle un outil de plus en plus souvent intégré aux évolutions techniques ou organisationnelles.

(p. 2). En effet, selon ces auteurs, le lien formation-travail, avec les risques d'exclusion qui y sont associés, fait émerger de nouvelles revendications de ceux qui sont écartés de la formation en raison de leur âge, de leurs difficultés d'apprentissage formel, de leur faible niveau de diplôme ou de leurs appréhensions face à des situations de formation. Dans ce contexte précis, les auteurs soutiennent que :

« L'enjeu n'est plus de veiller au respect d'une justice procédurale garantissant l'égalité des chances d'accéder à la formation, mais d'assurer à chacun, et en particulier aux travailleurs les plus vulnérables, un accès effectif aux formations visant l'adaptation à l'emploi. Cette égalité n'est pas de nature « arithmétique ». Elle a pour objectif de réduire l'écart entre les compétences détenues par les individus et celles exigées par l'organisation. Elle est donc « proportionnelle » aux besoins de chacun mesurés à l'aune de cette distance. Il s'agit là d'un enjeu particulièrement important au sein des catégories ouvrières, lorsque la présence de travailleurs peu qualifiés est importante. » (p. 2)

Cette synthèse concernant les inégalités dans les dispositifs de la formation continue tentait, d'une part, de distinguer les profils socioprofessionnels des travailleurs et des travailleuses ayant accès à la formation de ceux n'y ayant peu ou pas accès et, du même souffle, de relever les facteurs pouvant expliquer ces inégalités. Nous avons constaté que le niveau de scolarité du travailleur ou de la travailleuse, sa catégorie socioprofessionnelle, son sexe, son âge et sa motivation à l'égard de la formation, comptent parmi les facteurs explicatifs les plus importants de ces inégalités. D'autre part, il s'agissait d'identifier les principales caractéristiques des entreprises les plus susceptibles d'offrir de la formation continue. Deux caractéristiques sont ressorties avec évidence, soit la taille et le type d'entreprise. Ces variables seront prises en compte dans l'évaluation du rendement de la formation continue.

#### **1.4 Le rendement de la formation continue**

Barrett A., Hovels B. (2000) ont observé que la littérature scientifique s'est orientée principalement vers l'analyse des liens éventuels entre formation et salaires et entre formation et productivité. La plupart des chercheurs se sont intéressés à l'évaluation

du rendement de l'éducation initiale plutôt que de la rentabilité de la formation continue, estimant que celle-ci est essentiellement déterminée par le lien entre expérience professionnelle et évolution salariale. Cependant, le lien entre l'évolution des salaires en fonction de l'expérience et de la formation a été remis en question dans les années 70 et 80.

#### **1.4.1 Rendement de formation continue pour les travailleuses et les travailleurs**

Pour les travailleurs et travailleuses, le rendement de la formation continue peut s'observer à plusieurs niveaux : impact financier (salaire), impact sur l'évolution professionnelle et impact psychosocial. C'est de ces impacts dont il sera question dans cette section. Il convient de préciser que le terme « impact » doit être interprété avec prudence. Dans les études d'impact concernant l'évaluation des politiques publiques en général, il est difficile d'isoler l'impact d'une mesure spécifique des autres facteurs qui peuvent influencer, directement ou indirectement, les objectifs visés. Dans le cas de cette recherche, nous tenterons de tenir compte de cette mise en garde.

##### **1.4.1.1 Formation continue et salaires**

Barett et Hovels (2000) citent les travaux de Lynch (1992) qui s'appuyaient sur l'enquête « National Longitudinal Survey » sur des cohortes de jeunes américains entre 1979 et 1983. Lynch examina d'abord la manière dont les caractéristiques individuelles influencent la probabilité d'accéder à une formation en entreprise. Ensuite, elle a évalué l'impact des différents types de formation en entreprise sur les salaires. Lynch conclut que la formation en dehors du poste de travail, auprès de l'employeur actuel ou auprès d'employeurs précédents, conduit à une augmentation des salaires<sup>7</sup>. Cependant, la formation associée au poste de travail ou formation spécifique, auprès d'un ancien employeur, n'entraîne pas forcément une augmentation des salaires.

---

<sup>7</sup> Ce résultat est obtenu à la suite d'une estimation de la fonction de gain (régression du logarithme des salaires comme variable dépendante)

D'autres études concernant le lien entre la formation continue et les salaires ont été effectuées. Par exemple, Booth (1991) a trouvé une relation significativement positive entre la formation en entreprise et les salaires, relation particulièrement nette pour les femmes. De son côté, Bishop (1994) a construit un indicateur « formation temps » en évaluant le temps consacré aux différentes formes de formation et en le multipliant par le coût de ce temps, auquel il ajoute les raisons associées à la formation en entreprise. L'auteur trouve que la formation en entreprise entraîne une augmentation des salaires, mais il ne manque pas de mettre en avant deux constats importants. Premièrement, la formation continue génère un accroissement de la productivité supérieur à celui des salaires, de sorte que la formation suivie est plus rentable pour les employeurs. Deuxièmement, si la formation donnée par un employeur précédent conduit à une augmentation des salaires, elle entraîne également une augmentation plus grande de la productivité. Ainsi, la formation dispensée par un employeur précédent semble aussi bénéficier aux employeurs subséquents. Bartel (1995) montre, pour sa part, que dans le cas des grandes entreprises, la formation entraîne une augmentation des salaires et améliore la productivité, ce qui confirmerait l'existence d'une relation positive entre la formation en entreprise et la productivité. Sa méthodologie consistait à estimer une fonction de gains pour un échantillon de travailleuses et de travailleurs<sup>8</sup>.

Des études plus récentes ont tenté d'estimer la relation entre la formation en entreprise et l'évolution du salaire. Par exemple, Arulampalam et Booth (2000) estiment économétriquement cette relation et aboutissent à un effet significatif positif de la formation sur l'évolution des salaires. Les auteurs observent également que les hommes ont non seulement plus de chances d'accéder à une formation en entreprise que les femmes, mais les effets sur leurs revenus semblent également plus importants.

---

<sup>8</sup> Estimer une fonction de gain revient à établir une régression linéaire où la variable dépendante est le logarithme des salaires. Les variables explicatives concernent les caractéristiques socio-biographiques des individus, leur ancienneté, leur statut professionnel, le nombre d'heures de formation suivie en entreprise, etc.

### **1.4.1.2 Formation continue et évolution professionnelle**

Aujourd'hui, les parcours professionnels des travailleurs et travailleuses s'accompagnent souvent de changements, d'incertitudes, d'aspirations nouvelles et de réorientations. Dans ce contexte, Dupuy (1998) souligne l'importance de définir la formation continue comme un « événement charnière » entre des états ou des statuts professionnels distincts qui jalonnent la vie au travail des personnes. S'il est incontestable que la formation continue répond souvent à un besoin d'ajustement au poste de travail, à une reconversion ou à une promotion, certains auteurs ne manquent pas de souligner que la formation continue peut également soutenir l'évolution professionnelle du travailleur et de la travailleuse.

L'impact ou l'absence d'impact de la formation en entreprise sur l'évolution professionnelle des travailleurs et travailleuses dépend également de la nature de la formation offerte. En effet, la plupart des activités formatrices se concentrent sur une adaptation à court terme aux nouvelles technologies, une adaptation au poste du travail. Or, tout porte à croire que ce type de formation en entreprise est moins susceptible de déboucher sur une validation transférable des compétences et de contribuer de manière significative à l'évolution professionnelle du salarié.

Au Québec, Bernier (1999) montre l'intérêt d'analyser l'impact de la formation continue en termes de compétences pour les travailleurs concernés. Le résultat le plus important de cette recherche est que les changements significatifs au niveau des pratiques de formation en entreprises restent, selon elle, trop axés sur des objectifs productivistes et s'inscrivent peu dans la perspective d'une formation continue et transférable de la main-d'œuvre. Pourtant, le rendement de la formation continue sur l'évolution professionnelle dépend très sensiblement de la notion de transférabilité des compétences et de leur validité transversale. En effet, le problème de la validation transversale des formations et des compétences, sur un marché du travail externe plus fluide qui donne lieu à des mobilités plus fortes, apparaît comme un enjeu central des dispositifs de formation continue et de développement des compétences pour les années à venir. Acquérir une

formation transférable peut favoriser l'évolution professionnelle des travailleurs et travailleuses dans la mesure où elle leur permet de mettre à profit au-delà des frontières de l'entreprise qui les emploie actuellement, les compétences acquises en cours de formation.

#### **1.4.1.3 Formation et continue et développement psychosocial**

Pour évaluer le rendement de la formation continue, il est utile de se référer aux modèles explicatifs des transitions psychosociales et de considérer la formation continue comme un événement privilégié qui marque la trajectoire professionnelle des individus et affecte leurs représentations, leur concept de soi et leurs relations au travail (Le Bouedec, 1988). Certaines études soulignent la nécessité de considérer la formation comme un épisode significatif marquant la vie active et entraînant l'individu dans un processus de transformation de soi. Par exemple, Dupuy (1993) montre que des dimensions individuelles telles que l'estime de soi, le sentiment de compétence et le sentiment de bien-être, sont affectées en situation de formation continue. A partir de ces constats, certains travaux se sont attachés à analyser l'impact du processus de formation continue sur des composantes psychosociales (sentiment d'appartenance, sentiment de valorisation, relations avec les collègues et la hiérarchie, développement personnel) (Dupuy, 1998 ; Massonat et Perron, 1990 ; Redding et Dowling, 1992 ; Lagabrielle, 2001). De son côté, Boutinet (1995) insiste sur le fait que certains aspects de la personnalité tels que les attitudes sociales, le concept de soi, *etc.*, peuvent être sensiblement mobilisés en situation d'apprentissage ou de formation continue. Lagabrielle (2001) résume à juste titre ces idées en affirmant que « si la formation s'entend régulièrement en tant qu'activité accompagnant le travail, des interrogations fondamentales concernent les processus psychologiques et sociaux qui la sous-tendent et les retentissements qu'elle ne manque pas d'occasionner et qui dépassent la seule sphère professionnelle. » (p. 275)

## **1.4.2 Rendement de la formation continue pour les entreprises**

### **1.4.2.1 Formation continue et productivité**

La plupart des études analysant le rendement de la formation continue pour les entreprises se sont penchées sur l'étude de la relation entre formation en entreprise et productivité des employés formés. L'approche de l'évaluation de la relation formation en entreprise/productivité a été approfondie notamment par Black et Lynch (1997). Ces approfondissements ne sont pas sans lien avec les améliorations au niveau de l'estimation de la productivité dans les entreprises. Cette recherche s'appuie sur l'estimation des fonctions de production et montre que la formation en entreprise a un impact significatif sur la productivité, quand la formation est générale et non spécifique. (La formation spécifique est définie ici comme l'ensemble des apprentissages associés à l'exercice d'une tâche spécifique). L'étude montre particulièrement que la formation en informatique, en dehors du poste de travail, accroît la productivité. Les travaux de Barrett et O'Connell (1997) vont dans le même sens : ceux-ci ont effectué une étude corrélationnelle entre les investissements en formation et les gains de productivité réalisés. Les auteurs ont observé que la formation en entreprise qualifiée de « générale », c'est-à-dire, transférable, augmentait la productivité, tandis que la formation spécifique n'avait pas un impact important sur la productivité. Ce résultat peut s'expliquer, partiellement du moins, par le fait que la formation générale en entreprise contribuerait à augmenter le capital humain dans l'entreprise, tandis que la formation spécifique, souvent utilisée dans le cadre de roulement de personnel, faciliterait plutôt le maintien des niveaux de productivité existants. Par ailleurs, Barrett et Hovels (2000) tentent de déterminer l'efficacité de la formation continue aussi bien pour les entreprises que pour les travailleurs. Pour les entreprises, la formation continue permet essentiellement de disposer d'une main-d'œuvre plus qualifiée, d'éviter un fort roulement des travailleurs (en les fidélisant à l'entreprise) et d'identifier les « meilleurs » travailleurs parmi les formés. Pour les travailleurs, l'étude montre, non sans surprise, que le salaire n'est pas l'effet le plus escompté de la formation. En effet, les salariés interrogés décrivent la formation en entreprise comme un moyen d'améliorer leur performance au travail,



d'exercer des activités plus intéressantes, d'obtenir plus de responsabilités et de bénéficier de nouvelles possibilités de mobilité.

S'il semble exister certains liens entre la présence d'activités de formation en entreprise et l'augmentation de la productivité, il semble aussi que ces liens soient modulés par l'ampleur des activités de formation offertes et leur accessibilité ou non à un large éventail de travailleurs et travailleuses (Delame et Kramaraz, 1997). Par exemple, certains résultats de recherche suggèrent l'existence d'un seuil minimum de dépenses en formation en entreprise pour que l'effet de la formation sur la productivité de l'entreprise se manifeste (Kirsch et Savoyant, 1999).

#### **1.4.2.2 Autres indicateurs de rendement de la formation continue**

Plusieurs études (Bishop, 1997 ; Holzer et coll, 1993 ; Bartel, 1995 ; Black et Lynch, 1997 ; Tan et Batra, 1995) ont tenté de définir et d'évaluer le rendement de la formation continue pour l'entreprise en proposant des indicateurs financiers tels que les gains de productivité, la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires, les ventes nettes, etc. Le tableau 2 ci-dessous résume ces indicateurs et les résultats obtenus, en terme de rendement de la formation continue pour l'entreprise, selon chacun des auteurs. Ce tableau fournit un aperçu de la diversité des indicateurs opérationnels utilisés pour mesurer les effets de la formation en entreprise sur la productivité, ce qui explique possiblement les divergences de résultats observées dans certaines études et la complexité liée à la mesure des effets de la formation continue sur la productivité. Dans cette recherche, nous utiliserons ces différents indicateurs afin d'esquisser l'impact éventuel de la formation continue sur les entreprises qui composent notre échantillon

**Tableau 2 : Indicateurs d'évaluation de la formation pour les entreprises**

<b>Auteur</b>	<b>Échantillon</b>	<b>Indicateur d'évaluation</b>	<b>Résultat</b>
<b>Bishop (1997)</b>	2594 organisations	gains de productivité	augmentation de 27 %
<b>Bartel (1995)</b>	155 entreprises	valeur ajoutée/tête	augmentation de 6 % par an
<b>Holzer et coll. (1993)</b>	157 firmes	taux de départ des travailleurs	baisse de 7 %
<b>Black et Lynch (1997)</b>	617 firmes	ventes nettes	aucun effet
<b>Tan et Batra (1995)</b>	968 firmes	taux de rendement du capital	performance significative

Par ailleurs, le questionnement sur les indicateurs du rendement de la formation continue pour les entreprises passe par l'énumération des raisons qui peuvent amener les entreprises à mettre en place un programme de formation continue. À cet égard, Pronovost (2002) note certains motifs associés à la mise en place d'un dispositif de formation continue dans le cadre de l'application de la Loi 90. Elle note par exemple, à partir d'une enquête faite dans plus de 4200 entreprises québécoises, que les employeurs étaient incités à mettre en place un processus de formation continue en vue d'une adaptation aux changements technologiques et organisationnels (pour 69 % d'entre eux), une augmentation de la compétitivité de l'entreprise (45 %), une obligation légale ou contractuelle (38 %), recrutement difficile ou roulement de personnel élevé (24 %) ou un accroissement de la motivation des employés (24 %).

Au terme de cette revue de la littérature, il apparaît qu'il existe aujourd'hui un consensus autour de l'importance de la formation continue pour tous les partenaires sociaux, notamment pour les entreprises et pour les travailleuses et les travailleurs. La formation continue présente souvent un double objectif : d'une part, assurer l'efficacité économique de l'entreprise en adaptant les compétences et qualifications des salariés aux évolutions techniques et organisationnelles; d'autre part, favoriser la promotion sociale et professionnelle et promouvoir l'éducation permanente de ces mêmes salariés. Dans ce contexte, la loi 90 illustre la volonté des pouvoirs publics d'instaurer une culture de la formation en entreprise au Québec. Eu égard aux sommes importantes investies dans la mise en place des programmes de formation continue, la question du rendement de celle-ci devient cruciale et fait l'objet de beaucoup de recherches théoriques et empiriques. Ces

études montrent globalement que les indicateurs de rendement ne sont pas les mêmes pour les entreprises que pour les employés. Pour les premiers, les indicateurs sont surtout financiers et souvent empreints d'une vision à court terme. Pour les employés, les indicateurs de rendement sont divers. Sommairement, ils sont associés à l'évolution professionnelle de l'individu, à sa situation financière (notamment son revenu) et à son développement psychosocial.

Il convient par ailleurs de noter que les études sur le rendement de la formation continue ont tendance à mettre en relief l'importance de la question de l'accès à telle formation. Si ces inégalités d'accès persistent, cela peut affecter négativement le rendement de la formation continue. En effet, ce dernier ne dépend pas seulement de l'offre de formation mais aussi de la demande de formation continue. Si les employés sélectionnés pour participer à une formation ne sont pas ceux qui en ont le plus besoin ou s'ils ne sont pas motivés pour le faire ou encore, si certains sont écartés de la sélection en raison de certaines caractéristiques socio-démographiques, l'efficacité de la formation sera moindre. Par exemple, la documentation scientifique montre que l'âge agit souvent comme variable discriminatoire en ce qui a trait à l'accès à la formation. Or, dans le contexte actuel de vieillissement de la population, les travailleurs et les travailleuses de 45 ans et plus seront de plus en plus sollicités afin de retarder leur sortie du marché du travail, cela soulèvera alors inévitablement la question du perfectionnement de leurs connaissances et de leurs qualifications. Pour l'entreprise, cette mise à jour permettra de profiter d'une main-d'œuvre expérimentée et qualifiée. Pour les employés, la formation continue pourrait devenir un facteur de motivation déterminant dans le choix de demeurer plus longtemps sur le marché du travail. Ce lien entre l'accès à la formation continue et son rendement sera le fil conducteur de cette recherche.

Nous exposons dans ce qui suit le contexte de cette recherche avant de développer la méthodologie utilisée afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

## 1.5 Contexte de la recherche

L'objectif de cette section est de clarifier le choix du contexte spécifique de la présente recherche. Nous justifions alors dans ce qui suit le choix de la taille des entreprises sélectionnées, les régions et les secteurs d'activité ciblés.

### 1.5.1 La taille des entreprises

Si la formation continue semble de plus en plus faire partie de la culture des grandes entreprises, elle devrait concerner également une part croissante de PME. Dans ce contexte, l'étude du fonctionnement de la formation continue dans les PME est intéressante à au moins deux égards. Premièrement, ces entités productives contribuent à une part importante de la production totale, notamment au Québec. Deuxièmement, elles se distinguent par leur flexibilité et un besoin inévitable de réajustement permanent qui suppose d'une part, une mobilisation de compétences plus diversifiées et, d'autre part, un renouvellement plus rapide de ces compétences afin d'éviter le risque d'obsolescence.

En raison de la moindre appétence des petites entreprises et des PME en général pour la formation continue, il nous a semblé important d'éclairer dans ce projet les raisons qui expliquent un tel phénomène, particulièrement dans les régions de Québec et de Chaudière-Appalaches. En effet, la formation continue semble peu susciter l'intérêt des employeurs et des salariés concernés. Le bilan quantitatif du *Rapport Quinquennal (1995-2000) sur la mise en œuvre de la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* met en évidence une adhésion relativement faible des PME aux objectifs de la loi 90. Par exemple, dans le bilan quantitatif sur la participation des employeurs à la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre de 1999, la direction du FNFMO note que : « Tout comme l'année 1998, la problématique liée à la participation des PME ressort clairement dans le bilan de l'année 1999 (...) Par conséquent, Emploi-Québec et la commission des partenaires du marché du travail doivent poursuivre et intensifier leurs efforts de promotion, d'information et d'aide conseil pour l'application de la Loi auprès des employeurs dont la masse salariale est

inférieure à 1M\$ » (p.12). Si, dans la plupart des pays développés, un même constat relatif à la participation plus marquée des entreprises de grande taille par rapport aux entreprises plus petites est observé, la recherche à propos des facteurs qui expliquent la moindre adhésion des PME québécoises aux visées de la Loi reste à élaborer<sup>9</sup>. C'est, entre autre, ce que se propose d'investiguer le présent projet.

### **1.5.2 Les régions**

Par ailleurs, en se basant sur le bilan quantitatif du Rapport Quinquennal (1995-2000) de la mise en œuvre de la Loi 90 et sur le bilan quantitatif de l'année 1999, nous avons noté des disparités régionales importantes en matière d'application de cette Loi. Dans le cadre de la présente recherche, nous tenterons de nous concentrer sur deux régions : la région de la Capitale Nationale et la région de Chaudière-Appalaches.

Si, pour la région de la Capitale Nationale, le ratio dépenses de formation / masse salariale en 1999 est de 1.64 % occupant la cinquième place par rapport à l'ensemble des régions du Québec, le même ratio pour la région de Chaudière-Appalaches n'est que de 1.4 %, occupant une inquiétante douzième place et enregistrant une baisse d'environ 0.10 % par rapport à l'année 1998. Notre choix tient ainsi compte de ces disparités, mais également de la forte concentration de PME dans ces deux régions.

### **1.5.3 Les secteurs d'activité**

La recherche concernera d'abord les secteurs d'activité économique (SAE) qui semblent adhérer en moins forte proportion à l'esprit de la Loi 90 ou, comme on vient de le voir, dont le ratio dépenses de formation/masse salariale n'atteint pas 1 %. Selon le bilan quantitatif du Rapport Quinquennal, certains SAE (construction et services liés, industries textiles de première transformation, commerce de gros des produits agricoles, transport) ne semblent pas mobilisés par la mise en place de systèmes de formation dans

---

<sup>9</sup> Malgré les modifications récentes (janvier 2004) apportées à la Loi 90, les pouvoirs publics continuent d'appuyer fortement la mise en place de la Loi 90 dans les PME, surtout que celles-ci contribuent très largement à l'activité productive dans la province du Québec.

le cadre de la Loi 90. Il est, dès lors, intéressant de chercher à comprendre les raisons de cette faible appétence pour la formation continue chez les entreprises de ces secteurs. Il sera également utile d'analyser le cas d'autres secteurs d'activités qui semblent motivés davantage par le développement de la formation de la main-d'œuvre (communications, industries des aliments, industries des produits textiles, services de l'administration provinciale, industries des produits minéraux non métalliques, services de santé) et de comparer les critères et l'évaluation du rendement dans les deux catégories de secteurs.

## **2. Méthodologie**

Pour rencontrer les objectifs de la recherche, il était impératif de construire des outils de sondage qui explorent l'impact de la formation continue aussi bien pour les travailleuses et travailleurs que pour les entreprises. Nous avons ainsi constitué deux types d'échantillons : un échantillon « entreprises » constitué de petites et moyennes entreprises (PME) et un échantillon « individus » formé de travailleuses et de travailleurs oeuvrant dans des PME. La définition d'une petite et moyenne entreprise retenue correspond à celle utilisée par Emploi Québec, soit : les entreprises dont la masse salariale est comprise entre 250 000\$ et 1 000 000\$. En termes d'effectifs, ce choix revenait à considérer les entreprises dont le nombre de travailleurs ne dépassait pas 500 environ. Il convient de préciser que, dans la majorité des cas, les individus interrogés travaillaient dans des entreprises qui faisaient partie de l'étude ; dans d'autres cas, nous avons interrogé, par questionnaire, des individus sans que les entreprises qui les emploient ne participent à la recherche.

### **2.1 Constitution des échantillons et variables modératrices**

Les échantillons « entreprises » et « individus » ont été formés en fonction des objectifs de la recherche et en fonction des variables identifiées dans la documentation scientifique comme jouant un rôle important dans les processus de formation en entreprise.

### 2.1.1 La sélection des entreprises

Nous avons sélectionné les entreprises selon les variables modératrices suivantes :

- La région : La recherche concerne les régions de la Capitale Nationale et de Chaudière-Appalaches.
- Le secteur d'activité : Les entreprises qui composent l'échantillon appartiennent aux secteurs primaire (agricole), de la construction, manufacturier, du transport, du commerce, des services aux entreprises, de la finance, de l'assurance et de l'immobilier, de l'éducation, de la santé et du bien-être et des services publics.
- Le type d'entreprise : Nous avons considéré l'entreprise publique, privée ou autre (communautaire).
- La taille de l'entreprise : Nous avons regroupé les entreprises selon le nombre d'employés : 1-9 employés, 10-49 employés, 50-99 employés, 100 à 249 employés et plus de 250 employés.
- L'ancienneté de l'entreprise : La variable associée à l'ancienneté est initialement une variable continue. Nous l'avons transformée en une variable discrète en considérant quatre tranches d'ancienneté : les entreprises qui ont débuté leurs activités après 2000, entre 1990 et 1999, entre 1980 et 1989, avant 1980.

### 2.1.2 La sélection des individus

Dans la formation de l'échantillon « individus », une attention particulière a été accordée aux variables suivantes :

- Le sexe des sujets : Nous avons tenté d'avoir une représentation à peu près équivalente entre les hommes et les femmes.
- Le niveau de scolarité : Les sujets ont été recrutés selon les niveaux de scolarité : primaire et secondaire non complété ; secondaire complété, secondaire professionnel ; Cégep général, Cégep technique ; certificat universitaire, baccalauréat, maîtrise et plus. Nous avons ensuite agrégé ces



différents niveaux en quatre niveaux de scolarité : primaire, secondaire, collégial et universitaire.

- L'âge des individus : Étant donné l'enjeu important de la formation continue des travailleurs selon cette variable, nous avons tenu compte, dans la constitution du présent échantillon, de toutes les catégories d'âge : 16-24 ans, 25-44 ans, 45-55 ans et plus de 55 ans.
- La catégorie professionnelle des sujets : Les sujets recrutés occupaient différentes catégories d'emploi : personnel de bureau, de production, des ventes et des services; personnel professionnel, personnel de direction et cadres. Cette classification correspond à celle utilisée dans la plupart des rapports du ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale et, notamment, de la direction du Fonds national de la formation de la main-d'œuvre.
- La participation du sujet à une formation dans le cadre de la Loi 90 : L'échantillon comprend des individus ayant suivi une formation dans le cadre de la Loi 90, mais aussi des sujets n'ayant « bénéficié » d'aucune formation dans ce contexte.

La procédure d'échantillonnage tient par ailleurs compte de deux autres variables modératrices : la région et le secteur d'activités des travailleurs et travailleuses.

## **2.2 Le recrutement et la cueillette de données auprès des entreprises et des individus**

Le recrutement et la cueillette de données auprès des entreprises et des salariés se sont étalés sur près de huit mois, de février 2003 à septembre 2003. Nous avons dû prolonger la période de recrutement/cueillette initialement prévue (6 mois, à l'origine). Essentiellement d'importantes difficultés ont ralenti ces étapes. D'une part, la constitution de la banque des entreprises susceptibles de correspondre aux critères recherchés a commandé un investissement substantiel en termes de temps ; d'autre part, un faible taux de participation des entreprises nous a obligés à redoubler les efforts à consentir pour en recruter le nombre attendu (50/région) ; enfin, des contraintes

saisonniers pesaient sur certaines entreprises et les empêchaient de participer à la recherche<sup>10</sup> au moment où nous l'aurions espéré.

Ainsi, nous avons d'abord constitué une banque des PME des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches. Celle-ci a été élaborée et mise à jour à partir des informations obtenues de plusieurs organismes dont Emploi-Québec, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et le Centre de recherches industrielles du Québec (CRIQ). La banque finale que nous avons constituée comportait environ 1700 entreprises dans les deux régions. Elle comprenait le nom de l'entreprise, le secteur d'activité, le nom du responsable des ressources humaines et l'effectif salarié de l'entreprise.

L'équipe de recherche, regroupant les chercheurs responsables et sept étudiantes et étudiants des deuxième et troisième cycles, s'est ensuite mobilisée pour contacter les responsables des ressources humaines, par téléphone. Nous avons rejoint environ 1200 entreprises. De ce nombre, nous avons réussi à recruter 103 entreprises, soit un taux de participation de 8.5 %. Les raisons principales invoquées par les entreprises qui ont refusé de participer à la recherche sont : le manque de temps et l'absence d'intérêt pour la formation continue.

En revanche, lorsqu'une entreprise acceptait de participer à la recherche, nous lui soumettions plusieurs possibilités :

- À la place d'affaires de l'entreprise, rencontrer nos chercheurs en vue de compléter le questionnaire « entreprise » avec le responsable des ressources humaines ou de la formation. La rencontre permettait éventuellement de distribuer des questionnaires individuels aux travailleuses et travailleurs, appartenant à plusieurs catégories professionnelles et ayant des niveaux de qualifications différents.

---

<sup>10</sup> C'est le cas par exemple des entreprises du secteur primaire, au printemps 2003, et celles du secteur de la construction, durant l'été 2003.

- Recevoir les questionnaires par la poste ou par télécopie<sup>11</sup>. Dans un tel cas, l'entreprise bénéficiait d'un délai de deux à quatre semaines pour remplir les questionnaires et, concurremment, pour inviter les travailleurs à participer à la recherche, via une note interne affichée dans l'entreprise.

- Remplir les questionnaires par voie électronique. En effet, nous avons mis sur le site du CRIEVAT<sup>12</sup> un lien associé à la participation à la recherche sur la formation continue<sup>13</sup>. Sur ce site, tant l'entreprise que le salarié pouvait remplir en ligne les questionnaires pertinents. Les informations étaient alors directement transcrites dans la base de données. Nous avons également mis à la disposition des intéressés une version « pdf » qu'ils pouvaient télécharger et nous renvoyer par la poste.

- Accepter de rendre disponibles, dans les locaux des entreprises, des boîtes contenant des questionnaires individuels pour les travailleurs éventuellement intéressés à participer à la recherche. Chaque boîte était accompagnée d'une note exposant l'objet de la recherche.

La majorité des entreprises a participé à une rencontre avec les chercheurs (N = 65). La participation par voie postale a impliqué 26 entreprises. Les entrées de questionnaires par voie électronique ont enregistré 12 entreprises. Parallèlement, la plupart des salariés ont été recrutés via les entreprises participantes ; seuls 52 individus ont répondu par voie électronique. Au terme du processus de cueillette de données, l'échantillon total comprend 103 entreprises et 817 travailleurs et travailleuses.

Il convient par ailleurs de noter que la procédure de cueillette de données garantissait la confidentialité des informations transmises. Un dossier exhaustif, exposant les engagements de l'équipe de recherche à cet égard, a été approuvé par le comité de déontologie de la recherche de l'Université Laval avant le début de l'enquête sur le terrain<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> L'entreprise se chargeait alors de la photocopie.

<sup>12</sup> Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail.

<sup>13</sup> L'adresse du lien étant : [www.fse.ulaval.ca/crievat/sondage](http://www.fse.ulaval.ca/crievat/sondage).

<sup>14</sup> Le numéro d'approbation est le 2003-025.

## **2.3 Les outils de l'analyse empirique**

La présente section décrit les deux questionnaires utilisés : le questionnaire « entreprises » complété par les responsables des ressources humaines, par les dirigeants de l'entreprise ou par les responsables de la formation continue et le questionnaire « individuel » qui s'adressait aux travailleuses et travailleurs (Voir les Annexes 1 et 2).

### **2.3.1 Le questionnaire « entreprise »**

Le questionnaire entreprise comprend six sections, regroupant les thèmes suivants :

#### Section A

*Le profil de l'entreprise* : le secteur d'activité, le type d'entreprise (publique, privée ou autre), la taille de l'entreprise (effectifs) et l'ancienneté de l'entreprise.

#### Section B

*Les données financières concernant l'entreprise* : la masse salariale, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le rendement en capital, la productivité du travail et des données quantitatives à propos de la formation continue (les dépenses totales de formation, le nombre total de formés, le nombre total d'heures de formation, le pourcentage des dépenses de formation par rapport à la masse salariale).

#### Section C

*La mise en place de la Loi 90* : la planification des besoins de formation, l'identification et le profil des salariés formés, les critères de sélection et les difficultés rencontrées pour mettre en place la Loi 90.

#### Section D

*La motivation des entreprises et leurs attentes envers la formation* : la satisfaction à l'égard des formations antérieures, les motivations pour mettre en place un système de formation, l'effort de formation associé à la Loi 90.

### Section E

*L'évaluation de la formation associée à la loi 90* : la satisfaction par rapport au rendement de la formation, la réalisation des objectifs poursuivis par la formation, l'impact de la formation sur le salaire, sur la promotion et la certification des salariés, sur la productivité et sur les indicateurs financiers de l'entreprise, l'existence ou non d'une évaluation de la formation par l'entreprise. La section E comprend, par ailleurs, deux questions ouvertes concernant le principal avantage et le principal inconvénient de la Loi 90, selon le répondant.

### Section F

Cette section s'adresse spécifiquement aux entreprises n'ayant pas atteint le seuil de 1% requis par la loi : les raisons expliquant la faible participation (ou l'absence de participation) à la formation continue et les possibilités futures de mise en place de formations dans le cadre de la Loi.

## **2.3.2 Le questionnaire individuel**

Le questionnaire individuel comprend sept sections. Les principaux thèmes de chaque section sont les suivants :

### Section A

*Les caractéristiques socio-démographiques* : l'âge, le sexe, le lieu de naissance, le statut civil et le nombre d'enfants à charge.

### Section B

*La formation scolaire* : la dernière année d'études, la date d'obtention du dernier diplôme, le dernier diplôme obtenu, le retour éventuel aux études et ses raisons.

### Section C

*Les formations antérieures* : la nature, la durée et les caractéristiques des formations suivies avant d'occuper l'emploi actuel.

#### Section D

*La situation professionnelle des sujets* : la catégorie socioprofessionnelle, le statut d'emploi, l'horaire de travail, le type, la taille et le secteur d'activités de l'entreprise, l'ancienneté dans l'entreprise et dans la profession, le revenu annuel.

#### Section E

*La formation en entreprise* : le nombre et la durée des formations suivies, le déroulement de la formation, l'instigateur de la formation, le lieu de formation, le type et la spécialité de la formation, l'information disponible à propos des formations offertes dans l'entreprise et de la Loi 90, le financement de la formation, la motivation des travailleurs et des travailleuses à l'égard de la formation.

#### Section F

*L'évaluation de la formation* : les attentes par rapport à la formation, les objectifs poursuivis en suivant la formation, l'évaluation de la satisfaction associée aux différents objectifs de formation, les besoins éventuels de formation.

#### Section G

Cette section s'adresse particulièrement aux travailleuses et aux travailleurs n'ayant pas suivi de formation en entreprise : les raisons de la non participation à la formation en entreprise et les attentes envers celle-ci.

### 3. Les résultats de l'étude empirique : les entreprises et la Loi 90

Les deux prochaines sections du rapport ont trait à la présentation et à l'analyse des résultats. La présente section est consacrée à l'étude de l'impact de la formation continue chez les entreprises des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches ainsi que de la perception des responsables des PME à cet égard. La section suivante cherche à évaluer le rendement de la formation continue pour les salariés et expose leur perception de la formation.

Le plan de cette section se décline en quatre parties. **Premièrement**, nous étudions la répartition de l'échantillon selon les caractéristiques de l'entreprise : région, secteur d'activité, type de propriété, taille et ancienneté (3.1). **Deuxièmement**, l'étude s'intéresse à la mise en place de la formation en entreprise (3.2). Des tableaux de fréquence et des tableaux croisés permettent de comprendre la répartition des entreprises selon la mise en place ou non de la formation continue dans le cadre de la Loi 90 et selon les caractéristiques citées plus haut. Nous analysons également le processus de sélection des employés et la planification de la formation par les entreprises. **Troisièmement**, nous faisons état des principaux facteurs qui motivent les entreprises à appliquer la Loi 90<sup>15</sup> et des difficultés éventuelles qu'elles rencontrent lors de la mise en place de la formation (3.3). Pour éclairer la décision des entreprises d'adhérer ou non à l'esprit de la Loi, nous présentons les résultats d'une analyse logistique multinomiale. Celle-ci nous permet d'identifier les principales variables qui distinguent les entreprises qui appliquent la Loi 90 de celles qui ne le font pas. Nous présentons également, les principales raisons mentionnées par les entreprises de certains secteurs peu mobilisés par la formation continue, pour expliquer leur réticence à appliquer la Loi. **Quatrièmement**, nous faisons état de l'évaluation que font les entreprises de l'atteinte des objectifs poursuivis en

---

<sup>15</sup> Dans ce rapport, on entend par « application de la Loi » l'atteinte d'au moins 1 % de la masse salariale pour des dépenses de formation en entreprise.

mettant en place des activités de formation (3.4). Il convient de préciser ici que la définition des indicateurs d'évaluation de rendement a été largement inspirée par celle utilisée dans le rapport sur la mise en place de la Loi 90, élaboré par le MESS (Rapport d'enquête auprès des employeurs assujettis à la Loi, 2002). En revanche, l'exploitation de ces indicateurs se distingue de celle du MESS dans la mesure où elle dépasse leur analyse descriptive (tableaux de fréquences) et développe deux autres catégories d'analyse. Ainsi, dans un premier temps, nous calculons l'écart entre les scores moyens des indicateurs d'évaluation de rendement avec les scores moyens relatifs à la satisfaction des attentes initiales (ou à l'atteinte des objectifs initiaux) des entreprises face à la formation continue. Dans un deuxième temps, nous reprenons ces mêmes indicateurs pour construire trois facteurs dont chacun rassemble un nombre d'indicateurs relatifs à l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Nous élaborons par la suite des analyses de la variance (ANOVA) selon les caractéristiques de l'entreprise. Ces deux catégories d'analyses cherchent à tester plusieurs variables explicatives afin de construire des regroupements d'indicateurs (ou facteurs) permettant de cerner plus finement l'évaluation du rendement de la formation en entreprise.

### **3.1 La répartition de l'échantillon « entreprises »**

Nous discutons, dans cette section, de la répartition de l'échantillon expérimental « entreprises » selon les caractéristiques de ces dernières, c'est-à-dire en fonction des variables modératrices précédemment décrites, soit : la région, le secteur d'activité, le type d'entreprise, la taille et l'ancienneté. Le tableau 3 montre d'abord comment se distribuent les entreprises de l'échantillon expérimental selon ces variables.



**Tableau 3 : Répartition de l'échantillon expérimental selon les caractéristiques des entreprises**

Variables modératrices	Échantillon expérimental	
	n	(%)
<b>Région</b>		
Capitale Nationale	48	46.6
Chaudière-Appalaches	55	53.4
<b>Secteur d'activité</b>		
Secteur primaire	4	3.9
Construction	9	8.7
Secteurs manufacturiers	45	43.7
Transport	7	6.8
Commerce	5	4.9
Services aux entreprises, personnels et divers	9	8.7
Finance, assurance et immobilier	3	2.9
Éducation, santé et bien-être	6	5.8
Services publics	2	1.9
<b>Autres</b>	13	12.6
<b>Type d'entreprise</b>		
Publique	7	6.8
Privée	89	86.4
Autre	7	6.8
<b>Taille de l'entreprise (nombre d'employés)</b>		
1 à 9	5	4.9
10 à 49	63	61.2
50 à 99	19	18.4
100 à 249	12	11.7
plus de 250	4	3.9
<b>Ancienneté de l'entreprise</b>		
Après 2000	8	7.8
Entre 1990 et 1999	34	33.0
Entre 1980 et 1989	27	26.2
Avant 1980	34	33.0
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Le tableau 3 montre en premier lieu que 53.4 % des entreprises appartiennent à la région de Chaudière-Appalaches et 46.6 % d'entre elles oeuvrent dans la région de la Capitale Nationale. Cette répartition respecte les objectifs de recherche qui se proposaient d'évaluer le rendement de la formation continue associée à la loi 90, spécifiquement dans ces deux régions. Des proportions relativement semblables, d'une région à l'autre, permettent en outre des comparaisons. En ce qui a trait aux secteurs d'activité, si on peut facilement observer une forte présence du secteur manufacturier (43.7 %) en raison de la multitude des sous-secteurs qu'il incorpore (par exemple, les secteurs du textile, des mines et de l'énergie, de la mécanique, de l'électronique, etc.), nous avons tenu compte, lors du recrutement des entreprises, de l'importance de la représentation de certains secteurs, notamment ceux du transport (6.8 %) et de la construction (8.7 %). Nous voulions ainsi mieux comprendre la faiblesse de la mise en place des systèmes de formation dans ces secteurs, faiblesses précédemment relevées dans les rapports quinquennaux produits par le MESS. Par ailleurs, bien que la recherche vise principalement les petites et moyennes entreprises du secteur privé (86.4 %), nous avons jugé utile d'étudier la mise en place de Loi 90 dans quelques organisations publiques (6.8 %) et dans certains organismes communautaires (6.8 %).

De plus, la conformité aux objectifs initiaux de la recherche nécessitait le recrutement d'un pourcentage élevé d'entreprises de taille petite et moyenne. En effet, nonobstant le fait que les PME forment une large part du tissu industriel des régions visées par notre projet, la compréhension de leurs motivations et réticences à l'égard de la formation continue commandait une telle représentation. Ainsi, l'échantillon expérimental comporte 61.2 % d'entreprises ayant entre 10 et 49 salariés et 18.4 % d'entreprises ayant entre 50 et 99 salariés. Pour des raisons de rigueur scientifique, nous avons également intégré des entreprises de taille «très petite», soit de 1 à 9 employés (4.9 %) et des entreprises plus grandes, soit celles qui ont un effectif de plus de 250 employés (3.9 %).

Enfin, conscients de l'impact que peut avoir l'ancienneté de l'entreprise sur le déroulement du processus de production et sur la mise en place de la formation continue,

nous avons pris en compte cette variable dans le recrutement des entreprises. Ainsi, 7.8 % de l'échantillon expérimental est constitué d'entreprises récentes, c'est-à-dire dont l'activité a débuté après l'an 2000, 33 % d'entreprises fondées dans les années 1990, 26.2 % d'entreprises fondées dans les années 1980 et, enfin, 33 % d'entreprises relativement « anciennes » et rodées dont l'activité a débuté avant 1980. Il sera intéressant de voir d'une part, dans quelle mesure l'ancienneté de l'entreprise influence le rendement de la formation dans l'entreprise et, d'autre part, dans quelle mesure cette ancienneté est associée à la mise en place d'une véritable culture de la formation.

En somme, à la lumière des résultats présentés au tableau 3, nous estimons que l'échantillon expérimental « entreprises » nous permettra de répondre aux objectifs principaux de la recherche. Nous procédons dans ce qui suit à une présentation des résultats pertinents à la mise en place d'un système de formation continue par les entreprises.

### **3.2 La mise en place de la formation**

L'objet de cette section est d'analyser le processus de mise en place de la formation par les entreprises de l'échantillon total : d'abord lors de l'entrée en vigueur de la Loi 90 (tableau 4), puis en fonction de l'existence d'un système de formation avant l'avènement de la Loi 90 et, partant, de l'adhésion des entreprises à une certaine « culture de formation » (tableau 5). Par la suite, la sous-section 3.2.1 se consacre particulièrement à l'étude des entreprises qui ont mis en place un tel système de formation (en d'autres termes, qui ont « appliqué la Loi 90 »)<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> La section 3.3.2 proposera un modèle de régression logistique afin de cerner, entre autres, les réticences des entreprises *qui n'ont pas mis en place de système de formation* suite à l'entrée en vigueur de la Loi 90.

**Tableau 4 : Distribution des entreprises en fonction de la mise en place d'un système de formation associé à la Loi 90**

<b>Entreprises ayant mis en place un système de formation associé à la Loi 90</b>	<b>Entreprises n'ayant pas mis en place un système de formation associé à la Loi 90</b>
75.7 % (n=78)	24.3 % (n=25)

Le tableau 4 montre qu'à la suite de l'entrée en vigueur de la Loi 90 en 1995, 75.7 % (n=78) des entreprises ont mis en place un système de formation associé à cette Loi, contre 24.3 % (n=25) qui ne l'ont pas fait.

**Tableau 5 : Distribution des entreprises en fonction de l'existence d'un système de formation antérieur à la Loi 90 et de l'adhésion ou non à l'esprit de cette loi**

<b>Mise en place d'un système de formation antérieur à la Loi 90</b>	<b>« Application ou non » de la Loi 90</b>	
	L'entreprise n'a pas « appliqué » la loi 90	L'entreprise a « appliqué » la loi 90
Oui (n=32)	9.4 % (n=3)	90.6 % (n=29)
Non (n=71)	31.0% (n=22)	69.0 % (n=49)

Le tableau 5 traduit le croisement de deux variables : la mise en place ou non d'un système de formation antérieur à la Loi 90 et l'adhésion ou non à l'esprit de la Loi 90 (atteinte d'au moins 1 % de la masse salariale en dépenses de formation).

Une lecture croisée du tableau montre qu'à priori, le fait d'avoir déjà mis en place un système de formation aide à l'adhésion des entreprises à la Loi 90. Ainsi, l'existence d'une culture de formation dans l'entreprise avant l'avènement de la Loi 90 semble aider à adhérer à la Loi 90. En effet, 90.6 % des entreprises ayant déjà mis en place un système de formation antérieur à celui associé à la Loi 90 ont respecté les exigences de la Loi, contre seulement 69 % des entreprises n'ayant pas de plan de formation antérieur à cette Loi.

### **3.2.1 Caractéristiques des entreprises adhérant à l'esprit de la Loi 90**

Les différentes analyses proposées dans la présente sous-section portent spécifiquement, rappelons-le, sur les entreprises qui ont « appliqué la Loi 90 » : nous étudions ainsi les caractéristiques de ces entreprises (tableau 6), leur stratégie de planification de la formation (tableaux 7 et 8) et les critères de sélection des employés formés (tableau 9).

Le tableau 6 examine la distribution de telles entreprises en fonction des variables modératrices précédemment décrites.

**Tableau 6 : Distribution des entreprises ayant adhéré à l'esprit de la Loi 90 en fonction de la région, du secteur d'activités, du type, de la taille et de l'ancienneté de l'entreprise**

Caractéristiques	Entreprises appliquant la Loi 90			
	Échantillon total			
	n	%	n	%
<b>Région</b>				
Capitale Nationale	36	74.6	48	46.6
Chaudière-Appalaches	42	76.4	55	53.4
<b>Secteur d'activité</b>				
Secteur primaire	2	50	4	3.9
Construction	8	88	9	8.7
Secteurs manufacturiers	36	80	45	43.7
Transport	2	28	7	6.8
Commerce	3	60	5	4.9
Services aux entreprises, personnels et divers	4	33	9	8.7
Finance, assurances et immobilier	3	100	3	2.9
Éducation, santé et bien-être	5	83	6	5.8
Services publics	2	100	2	1.9
<b>Autre</b>	10	80	13	12.6
<b>Type d'entreprise</b>				
Publique	4	57	7	6.8
Privée	67	75	89	86.4
Autre	7	100	7	6.8
<b>Taille de l'entreprise (nombre d'employés)</b>				
1 à 9	1	20	5	4.9
10 à 49	45	71	63	61.2
50 à 99	17	90	19	18.4
100 à 249	11	92	12	11.7
plus de 250	4	100	4	3.9
<b>Ancienneté de l'entreprise</b>				
Après 2000	6	60	8	7.8
Entre 1990 et 1999	25	74	34	33.0
Entre 1980 et 1989	21	80	27	26.2
Avant 1980	26	76	34	33.0
<b>Total</b>	<b>78</b>		<b>103</b>	<b>100</b>

Les résultats présentés au tableau 6 montrent globalement très peu de différences entre les entreprises qui ont adhéré à la Loi 90 et l'échantillon total. On observe toutefois certains écarts qui peuvent donner une indication des caractéristiques qui augmentent ou diminuent la probabilité « d'appliquer » la Loi 90. Ainsi, les données du tableau 6 indiquent une moindre mobilisation du secteur de transport face à la Loi 90 (seulement 28 % des entreprises de transport ont adhéré à l'esprit de la Loi 90), confirmant ainsi les résultats du rapport quinquennal de l'année 2000 (MESS). Ce constat est également valable pour les entreprises de services dont seulement 33 % ont adhéré à l'esprit de la

Loi 90 et, à un moindre degré, pour les entreprises du secteur primaire dont seulement la moitié ont « appliqué » la Loi.

On voit également que la taille de l'entreprise semble augmenter la probabilité d'appliquer la Loi. En effet, le tableau 6 montre que plus la taille de l'entreprise est grande, plus le pourcentage des entreprises appliquant la Loi 90 croît.

Le tableau 7 distingue les entreprises qui ont planifié leurs activités de formation avant l'entrée en vigueur de la Loi 90 de celles qui ne l'ont pas fait, en fonction des mêmes variables.

**Tableau 7 : Distribution des entreprises ayant adhéré à l'esprit de la Loi 90 en fonction de la planification ou non de la formation avant l'entrée en vigueur de la Loi**

Variables biographiques		Entreprises ayant planifié la formation (39.7 %)		Entreprises n'ayant pas planifié la formation (60.3 %)	
		n	%	n	%
<b>Région</b>	Capitale Nationale	14	38.9	22	61.1
	Chaudière-Appalaches	17	40.5	25	59.5
<b>Secteur d'activité</b>	Secteur primaire	1	50.0	1	50.0
	Secteur manufacturier	13	<b>36.1</b>	23	63.9
	Construction	0	<b>0.0</b>	8	100.0
	Services publics	1	50.0	1	
	Transport	3	100.0	0	0.0
	Commerce	1	25.0	3	75.0
	Finance, assurances et immobilier	3	100.0	0	0.0
	Éducation, santé	3	60.0	2	40.0
	Service aux entreprises	2	40.0	3	60.0
Autres	4	40.0	6	60.0	
<b>Type d'entreprise</b>	Publique	2	50.0	2	50.0
	Privée	25	37.3	42	62.7
	Autre	4	57.1	3	42.9
<b>Taille de l'entreprise</b>	10 à 49 employés	20	43.5	26	56.5
	50 à 99 employés	5	<b>29.4</b>	12	70.6
	100 à 249 employés	4	36.4	7	63.6
	Plus de 250 employés	2	50.0	2	50.0
<b>Ancienneté de l'entreprise</b>	Entreprise après 2000	0	<b>0.0</b>	6	100.0
	Entre 1990 et 1999	11	44.0	14	56.0
	Entre 1980 et 1989	11	52.4	10	47.6
	Avant 1980	9	<b>34.6</b>	17	65.4
		<b>Total=31</b>		<b>Total= 47</b>	

Les résultats présentés au tableau 7 montrent d'abord que seulement 39.7 % (n=31) des entreprises qui adhèrent à l'esprit de la Loi 90 ont planifié leurs besoins de formation avant l'entrée en vigueur de la Loi 90, contre 60.3 % qui ne l'ont pas fait.

L'appartenance régionale de l'entreprise ne semble pas différencier d'une manière claire le recours à la planification de la formation avant l'entrée en vigueur de la Loi 90, les écarts entre les résultats selon la planification de la formation ne dépassant pas les 2 %.

D'autre part, les données du tableau 7 révèlent que la planification de la formation avant l'avènement de la Loi 90, semble différer selon certains secteurs d'activités. Ainsi, on observe que le tiers seulement (36.1 %, n=13) des entreprises du secteur manufacturier ont planifié leurs activités de formation et qu'aucune des entreprises de la construction ne déclarent l'avoir fait.

La planification de la formation semble aussi liée au type d'entreprise. En effet, en dépit d'un nombre restreint d'entreprises publiques et communautaires<sup>17</sup> (respectivement, n=7 et n=7), il semble que ces dernières ont eu davantage tendance à planifier la formation avant l'entrée en vigueur de la Loi 90 (respectivement 50.0 %, n=2 et 57.1 %, n=4) que les entreprises privées (37.3 %, n=25). Pour expliquer ce résultat, on peut faire l'hypothèse que la formation continue fait partie depuis longtemps de la culture organisationnelle de l'organisation parapublique et de l'administration publique en général (Aventur et Hanchane, 1997, Bentabet et coll., 2001). De plus, la Loi 90 étant une loi gouvernementale, il semble logique que les secteurs public et parapublic y adhèrent d'une manière plus prononcée que le secteur privé.

La taille de l'entreprise est une autre caractéristique qui semble associée, partiellement du moins, à la planification de la formation. Ici encore, le tableau 7 indique qu'un peu plus du quart des entreprises ayant un effectif de 50 à 99 employés (29.4 %, n=5) ont planifié leurs formations avant l'entrée en vigueur de la Loi 90 comparé à

---

<sup>17</sup> La catégorie « autre » dans la question relative au type d'entreprise concerne exclusivement des organisations communautaires.



43.5 % (n=20) des entreprises de 10 à 49 employés, 36.4 % (n=4) de celles ayant entre 100 et 249 employés et 50 % (n=2) de celles dont l'effectif dépassait 250 employés. Si le nombre d'entreprises est restreint, il fournit tout de même une indication de la planification plutôt modeste des activités de formation des entreprises dont la taille se situe aux limites de la « petite » et de la « moyenne » entreprise.

Enfin, d'autres données du tableau 7 se révèlent assez surprenantes. De fait, elles permettent d'observer la faible propension des entreprises relativement «anciennes», c'est-à-dire celles fondées avant 1980 (34.6 %, n=9) et des entreprises très récentes, c'est-à-dire celles fondées après 2000 (0.0 %, n=0) pour la planification de la formation, comparé aux entreprises fondées entre 1980 et 1989 (52,4 %; n =11) et celles fondées entre 1990 et 1999 (44 %, n= 11). Durant les entretiens que nous avons eus avec certains employeurs, nous avons pu constater que les entreprises anciennes expliquent cette situation par l'intégration de la planification dans un processus spontané largement porté vers la formation informelle<sup>18</sup>, donc dans le cadre d'une planification non structurée. En revanche, les entreprises récentes expliquent cette absence de planification, d'une part, par un manque d'expérience sur le marché (aussi bien dans le marché dans lequel elles oeuvrent que dans le marché de la formation) et d'autre part, par une faible information sur les besoins de formation éventuels de l'entreprise

Le tableau 8 décrit quelles sont les personnes responsables d'une part, de la planification de la formation au sein des entreprises et d'autre part, du choix des employés « participants ».

---

<sup>18</sup> Rappelons que la formation informelle est définie dans cette recherche comme celle n'ayant pas trait à la Loi 90.

**Tableau 8 : Responsabilité de la planification de la formation et de l'identification des employés qui seront formés**

	Planification de la formation		Identification des employés	
	n	%	n	%
Le chef de l'entreprise	34	43.8	26	33.3
Le supérieur immédiat	10	12.5	34	43.6
La direction des ressources humaines	20	25.0	14	17.9
Les employés	2	3.1	2	2.6
Une planification conjointe	12	15.6	2	2.6
Total	78	100	78	100

La planification de la formation au sein des entreprises semble surtout être sous la responsabilité des chefs d'entreprise. En effet, le tableau 8 montre que dans 43.8 % des entreprises (n=34), c'est le chef d'entreprise qui planifie la formation, tandis que dans 25 % des cas (n=20), c'est la direction des ressources humaines qui le fait. La planification est également le résultat d'un effort conjoint de la direction et des travailleurs chez 15.6 % des entreprises (n=12); enfin, la planification relève, dans une proportion relativement semblable 12.5 % des cas (n= 10), du supérieur immédiat uniquement. Il faudrait cependant noter que dans un nombre difficile à préciser de petites et moyennes entreprises, le chef d'entreprise est lui-même le supérieur immédiat, de sorte que les deux premières options du tableau 8 pourraient s'en trouver « contaminées ». Notons par ailleurs que pour les entreprises de plus petite taille, la direction des ressources humaines peut être inexistante ou n'être constituée que d'une seule personne. Les réponses aux deux questions qui font l'objet du tableau 8 doivent donc être interprétées avec prudence.

Compte tenu de ces mises en garde, les données du tableau 8 indiquent que c'est principalement au supérieur immédiat qu'incombe la responsabilité de choisir les employés qui seront formés dans le cadre des exigences de la Loi 90 (43.6 %, n=34), à un moindre degré, au chef de l'entreprise (33.3 %, n=26) et enfin, à la direction des ressources humaines (17.9 %, n=14).

Comme nous l'avons précisé dans la partie consacrée au contexte théorique, le «choix» des individus à former est primordial, car il influence sensiblement le rendement de la formation continue dans l'entreprise. Dès lors, le critère de sélection retenu devient important. C'est ce qu'illustre le tableau 9.

**Tableau 9 : Critères de sélection des employés à former**

<b>Critères de sélection</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
L'ancienneté	1	1.3
Le statut permanent de l'employé	1	1.3
La nécessité d'améliorer la compétence de la personne	59	<b>75.6</b>
L'aptitude pour la formation	1	1.3
La catégorie professionnelle	2	2.6
La motivation des salariés	8	10.3
Autres	6	7.6
Total	78	100

Les résultats présentés au tableau 9 montrent justement que la nécessité d'améliorer la compétence de l'individu est le critère le plus important dans la sélection des employés à former (75.6 %, n=59). La motivation des salariés, bien que venant en deuxième place, se trouve loin derrière (10.3 %, n=8).

Si ces résultats peuvent paraître relativement rassurants, il faudrait néanmoins les interpréter avec précaution dans la mesure où la nécessité d'améliorer la compétence de l'individu concerne souvent la plupart des employés. L'entreprise se trouve devant une situation où il faut choisir entre plusieurs employés dont il faudrait améliorer les compétences et c'est à ce niveau que le critère retenu prend une signification intéressante. Les résultats du tableau 9 pourraient remettre en cause les études exposées dans la documentation scientifique qui affirment que la catégorie professionnelle, l'ancienneté, le statut de l'employé (permanent ou non) et une meilleure scolarité (qui traduit implicitement une meilleure aptitude pour la formation) sont des critères de sélection utilisés par les entreprises. En effet, le pourcentage des entreprises ayant évoqué de tels critères est très faible (respectivement, 2.6 %, 1.3 %, 1.3 et 1.3 %). Toutefois, il faut aussi

souligner que la réponse fournie ici peut dénoter une certaine conformité : les entreprises invoqueraient les critères de sélection les plus socialement acceptables.

L'évaluation du rendement de la mise en place d'un système de formation continue ne dépend pas uniquement du processus de sélection des travailleuses et des travailleurs, mais dépend également des sources de motivation qui ont alimenté la décision de l'entreprise d'adhérer à l'esprit de la Loi. C'est ce que se propose d'examiner la section suivante.

### **3.3 Analyse des facteurs de motivation relatifs à l'application de la loi 90**

L'analyse des facteurs de motivation des entreprises face à la mise en place de la formation continue associée à la Loi 90 se propose, d'une part, de comprendre les raisons essentielles qui motivent les entreprises à adhérer à l'esprit de la Loi 90 et, d'autre part, de cerner les caractéristiques qui influencent celles-ci dans leur décision « d'appliquer ou non » la Loi. Pour répondre à ces deux objectifs, cette section se compose de deux parties. Dans la première (3.3.1), nous présentons une analyse descriptive des motivations et difficultés rencontrées par les entreprises qui ont « appliqué » la Loi (distribution de fréquences et tableaux croisés). Dans la seconde (3.3.2), nous effectuons une régression logistique afin d'expliquer les déterminants de la décision des entreprises *d'adhérer ou non*<sup>19</sup> à l'esprit de la Loi 90.

#### **3.3.1 Les motivations et difficultés des entreprises face à la formation : une analyse descriptive**

Avant de présenter les prochains résultats, il convient de préciser que les sujets de l'étude devaient se positionner, pour plusieurs questions, sur une échelle de Likert à quatre points (1. pas du tout, 2. un peu, 3. assez, 4. beaucoup). Afin de faciliter la lecture des résultats, nous avons choisi d'agrèger les réponses en deux modalités : « pas du tout ou peu » et « assez ou beaucoup ».

---

<sup>19</sup> Telle analyse multinomiale portera alors sur l'ensemble des entreprises répondantes, qu'elles aient ou non mis en place un système de formation dans le cadre de la Loi 90.

Par ailleurs, pour les tableaux 10 à 14, l'ensemble des items qui étaient proposés aux répondants pour expliquer leur décision d'appliquer la Loi 90 ont été regroupés en trois grandes catégories de facteurs. La première catégorie de facteurs a trait à l'amélioration de la qualité des biens et services. La deuxième est associée à la réduction du coût de production et la troisième est relative au caractère obligatoire des exigences administratives posées par la Loi 90. Nous avons vérifié la consistance interne de chacune des catégories de facteurs en calculant le coefficient *Alpha de Cronbach*. Les coefficients *Alpha* obtenus sont respectivement de 0.82, 0.87 et de 0.12. Signalons qu'au nombre des items constituant la première catégorie de facteurs, la variable relative à la demande du syndicat (« parce que le syndicat l'a demandé ») en tant que facteur de motivation n'a pas été comptabilisée, car elle est réduite inutilement la consistance interne de l'échelle. Malgré ce fait, nous la présentons dans les tableaux pour les lecteurs que cet item intéresserait particulièrement. Par ailleurs, pour la troisième catégorie de facteurs, le coefficient de fiabilité est très faible possiblement parce que le nombre de variables composant ce facteur est peu élevé (*Alpha de Cronbach* non valide).

Examinons à présent les données pertinentes à la distribution de fréquences des facteurs de motivation associés à la décision des entreprises d'adhérer à l'esprit de la Loi 90 (tableau 10).

**Tableau 10 : Distribution des facteurs de motivation relatifs à l'application de la Loi 90**

<b>Échelle</b>				
	<b>Pas du tout ou Peu</b>		<b>Assez ou Beaucoup</b>	
	n	%	n	%
<b>Facteur 1 : Amélioration de la qualité des produits et/ou des services</b> Alpha de Cronbach : 0.82				
Pour améliorer la qualité du produit ou service	13	16.7	65	<b><u>83.3</u></b>
Pour fournir aux salariés une formation non forcément spécifique à leur tâche de travail	67	<b><u>85.9</u></b>	11	14.1
Pour améliorer l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent	11	14.1	67	<b><u>85.9</u></b>
Pour améliorer l'adaptation des salariés aux changements technologiques et organisationnels	23	29.5	55	<b><u>70.5</u></b>
Pour stimuler les équipes de travail	36	46.1	42	<b><u>53.9</u></b>
Pour améliorer le climat de travail	45	<b><u>57.7</u></b>	33	42.3
Pour améliorer le sentiment d'appartenance des salariés	45	<b><u>57.7</u></b>	33	42.3
Parce que le syndicat l'a demandé	76	<b><u>97.4</u></b>	2	2.6
<b>Facteur 2 : Réduction des coûts de production</b> Alpha de Cronbach : 0.87				
Pour réduire les coûts de production	39	50	39	50
Pour réduire les coûts de contrôle et de supervision	48	<b><u>61.5</u></b>	30	38.4
Pour augmenter la productivité des salariés	25	32	53	<b><u>67.9</u></b>
Pour réduire les pertes et les gaspillages des ressources de l'organisation	45	<b><u>57.7</u></b>	33	42.3
Pour réduire le roulement de personnel	40	<b><u>51.2</u></b>	38	48.7
Pour réduire l'absentéisme	58	<b><u>74.3</u></b>	20	25.6
Parce qu'il difficile de recruter du personnel qualifié	32	41	46	<b><u>59</u></b>
<b>Facteur 3 : Exigences administratives de la Loi 90</b> Alpha de Cronbach : 0.12 (Non valide)				
Se conformer à la Loi 90	28	35.9	50	<b><u>64.1</u></b>
Obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit	64	<b><u>82.1</u></b>	14	18
Obligation de respecter les normes de qualité	37	47.4	41	<b><u>52.6</u></b>

Pour la première catégorie de facteurs, les résultats du tableau 10 indiquent que sur les 8 items proposés, quatre ont été mentionnés par plus de 50 % des entreprises comme les ayant « assez ou beaucoup » motivé à appliquer la Loi 90. Plus précisément,

on remarque qu'une place importante est accordée à l'amélioration de l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent (85.9 %) et à l'amélioration de la qualité du produit ou du service (83.3 %). A un moindre degré, 70.5 % des entreprises mentionnent être motivées à appliquer la Loi 90 pour faciliter l'adaptation de leurs employés aux changements technologiques et organisationnels tandis qu'un peu plus de la moitié d'entre elles (53.9 %) se disent motivées à appliquer la loi pour stimuler leurs équipes de travail.

Par ailleurs, les données du tableau 10 indiquent que trois items ont été mentionnés<sup>20</sup> par plus de 50 % des entreprises comme ayant peu ou pas du tout contribué à leur motivation à appliquer la Loi 90. D'abord, la grande majorité des entreprises (85.9 %) affirment que l'amélioration de compétences non spécifiques à la tâche exercée par les employés n'a pas été un incitatif à adhérer à la loi. Ce résultat remet à plat toute la question de la transférabilité des compétences. Comme nous l'avons mentionné dans la partie théorique de ce rapport, les entreprises auraient tendance à éviter d'investir dans la formation transférable pour au moins deux raisons. Premièrement, l'objectif de l'entreprise en est très souvent un de court terme, c'est-à-dire tirer profit le plus rapidement possible de la formation et rentabiliser les dépenses qui y sont associées. Deuxièmement, améliorer des compétences que les employés peuvent exploiter en dehors de l'entreprise comporte le risque de voir ces mêmes employés quitter leur emploi, attirés par une offre plus intéressante d'une entreprise concurrente. D'autre part, deux autres items ne semblent pas avoir joué un rôle important dans la motivation des entreprises à l'égard de la formation : plus de la moitié d'entre elles (57.7 %) estiment que l'amélioration du climat de travail et/ou le développement du sentiment d'appartenance des employés n'a pas ou a peu été un élément de motivation à appliquer la loi 90. Bien que ces deux items soient souvent liés dans la littérature scientifique à la fidélisation des employés, les entreprises ne semblent pas s'y intéresser outre mesure.

La deuxième catégorie de facteurs expliquant la motivation des entreprises à mettre en place un système de formation conforme à la Loi 90 concerne l'objectif de

---

<sup>20</sup> Si on exclut « parce que le syndicat l'a demandé », pour les raisons évoquées précédemment.

réduction du coût de la production. Seulement deux items ont été identifiés par plus de 50 % des entreprises comme ayant joué un rôle dans leur motivation face à la mise en place d'activités de formation. Ainsi, un peu plus des deux tiers des entreprises (67.9 %) estiment que l'augmentation de la productivité des salariés a été un incitatif à l'application de la Loi. Ensuite, c'est la difficulté de recruter des personnes qualifiées qui a motivé 59 % des entreprises à appliquer la loi 90. Ce dernier résultat traduit fidèlement la théorie des marchés internes selon laquelle il est financièrement plus avantageux pour l'entreprise de former les travailleurs en place que de recruter une main-d'œuvre qualifiée du marché externe (Doeringer, 1986).

Si seulement deux items de cette catégorie de facteurs ont incité plus de 50 % des entreprises à appliquer la loi 90, quatre des sept items proposés ont été mentionnés par une majorité d'entreprises comme ayant peu ou pas du tout motivé leur décision. Ainsi, selon les données du tableau 10, il semble que la réduction de l'absentéisme ne soit pas une variable incitative à appliquer la loi 90 pour les trois quarts des entreprises (74.3 %), pas plus que ne l'est la réduction des coûts de contrôle et de supervision pour près des deux tiers d'entre elles (61.5 %). Il en est de même pour la réduction des pertes et du gaspillage des ressources de l'organisation pour 57.7 % des entreprises et de la réduction du roulement de personnel pour la moitié des entreprises (51.2 %). En d'autres termes, les entreprises interrogées associent positivement formation continue et augmentation de productivité/réduction des coûts de recrutement tandis qu'elles associent beaucoup moins formation et réduction des coûts de production. Or, la formation pourrait constituer un outil de gestion de tels coûts : absentéisme, contrôle et supervision, pertes et gaspillage de ressources, roulement de personnel ...

La troisième catégorie de facteurs traduit une composante institutionnelle ou obligatoire aussi bien de l'application de la Loi 90 que du respect des normes de qualité. Tel que le montrent les données du tableau 10, il apparaît que pour 64.1 % des entreprises, le souci de se conformer aux exigences de la Loi 90 a influencé leur décision de mettre en place un système de formation, tandis que 52.6 % d'entre elles ont mentionné avoir été motivées par le respect des normes de qualité.



Par ailleurs, l'obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit ne semble pas avoir beaucoup influencé les entreprises à appliquer la loi 90. Elles sont en effet 82.1 % à mentionner que cet item a peu ou pas du tout joué dans leur décision. Faut-il penser que l'application de la Loi soit, dans ce dernier cas, davantage une échappatoire à la sanction, celle de rembourser les frais de 1 % de la masse salariale au Fonds national de développement de la formation de la main-d'œuvre (FNFMO), qu'une motivation à mettre en place un système structuré de formation qui se veut rentable pour l'entreprise ? Faut-il plutôt y voir un effet du nombre, peut-être restreint au sein de l'échantillon, d'entreprises du secteur manufacturier qui se sentent liées par de telles obligations ?

L'un des objectifs de la recherche étant de voir si certains facteurs de motivation sont plus présents selon les variables modératrices relatives aux entreprises, nous croisons dans ce qui suit les items relatifs aux facteurs de motivation avec les caractéristiques des entreprises, notamment la région (tableau 11), le secteur d'activités (tableau 12), la taille (tableau 13) et l'ancienneté de l'entreprise (tableau 14).

**Tableau 11 : Répartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon la région**

Motivations	Échelle	Capitale Nationale		Chaudière-Appalaches	
		n	%	n	%
<b>Facteur 1 : Amélioration de la qualité des produits et/ou des services</b>					
Pour améliorer la qualité du produit ou service	peu ou pas du tout	7	19.4	6	14.3
	assez ou beaucoup	29	80.6	36	85.7
Pour fournir aux salariés une formation non forcément spécifique à leur tâche de travail	peu ou pas du tout	30	83.3	37	88.1
	assez ou beaucoup	6	16.7	5	11.9
Pour améliorer l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent	peu ou pas du tout	3	8.3	8	19.0
	assez ou beaucoup	33	91.7	34	81.0
Pour améliorer l'adaptation des salariés aux changements technologiques et organisationnels	peu ou pas du tout	11	30.6	12	28.6
	assez ou beaucoup	25	69.4	30	71.4
Pour stimuler les équipes de travail	peu ou pas du tout	18	50.0	18	42.9
	assez ou beaucoup	18	50.0	24	57.1
Pour améliorer le climat de travail	peu ou pas du tout	22	61.1	23	54.8
	assez ou beaucoup	14	38.9	19	45.2
Pour améliorer le sentiment d'appartenance des salariés	peu ou pas du tout	22	61.1	23	54.8
	assez ou beaucoup	14	38.9	19	45.2
Parce que le syndicat l'a demandé	peu ou pas du tout	34	94.4	42	100
	assez ou beaucoup	2	5.6		
<b>Facteur 2 : Réduction des coûts de production</b>					
Pour réduire les coûts de production	peu ou pas du tout	23	63.9	16	38.1
	assez ou beaucoup	13	<b>36.1</b>	26	<b>61.9</b>
Pour réduire les coûts de contrôle et de supervision	peu ou pas du tout	24	66.7	24	57.1
	assez ou beaucoup	12	33.3	18	42.9
Pour augmenter la productivité des salariés	peu ou pas du tout	15	41.7	10	23.8
	assez ou beaucoup	21	<b>58.3</b>	32	<b>76.2</b>
Pour réduire les pertes et les gaspillages des ressources de l'organisation	peu ou pas du tout	26	72.2	19	45.2
	assez ou beaucoup	10	<b>27.8</b>	23	<b>54.8</b>
Pour réduire le roulement de personnel	peu ou pas du tout	22	61.1	18	42.9
	assez ou beaucoup	14	<b>38.9</b>	24	<b>57.1</b>
Pour réduire l'absentéisme	peu ou pas du tout	26	72.2	32	76.2
	assez ou beaucoup	10	27.8	10	23.8
Parce qu'il est difficile de recruter du personnel qualifié	peu ou pas du tout	18	50.0	14	33.3
	assez ou beaucoup	18	50.0	28	66.7
<b>Facteur 3 : Exigences administratives de la Loi 90</b>					
Se conformer à la Loi 90	peu ou pas du tout	16	44.4	12	28.7
	assez ou beaucoup	20	<b>55.6</b>	30	<b>71.4</b>
Obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit	peu ou pas du tout	32	88.9	32	76.2
	assez ou beaucoup	4	11.1	10	23.8
Obligation de respecter les normes de qualité	peu ou pas du tout	21	58.3	16	38.1
	assez ou beaucoup	15	<b>41.7</b>	26	<b>61.9</b>

Les résultats du tableau 11 montrent qu'il n'y a pas de différences majeures entre les régions de Chaudière-Appalaches (CA) et de la Capitale Nationale (CN) en matière de motivations liées au facteur 1, c'est-à-dire à l'amélioration de la qualité des produits ou des services. En revanche, en ce qui a trait au facteur 2, soit la réduction des coûts de production, certaines différences<sup>21</sup> entre les deux régions émergent. Le tableau 11 montre en effet que les entreprises dans la région de CA sont davantage motivées que celles de la région de la CN par la réduction des coûts de production (respectivement 61.9 % en CA contre seulement 36.1 % dans la région de la CN), par l'augmentation de la productivité des salariés (76.2 % en CA contre 58.3 %), par la réduction des pertes et des gaspillages des ressources (54.8 % contre 27.8 %) et par la réduction du roulement de personnel (57.1 % contre 38.9 %). Ces résultats pourraient soutenir l'hypothèse d'une plus grande sensibilisation aux effets de la formation continue sur l'ensemble des coûts de production chez les entreprises de Chaudière-Appalaches que chez leurs homonymes de la Capitale Nationale.

Concernant le facteur 3, lié aux exigences administratives de la Loi 90, il semble que les entreprises de CA se soucient davantage que celles de la région de la CN de l'importance de se conformer à la Loi 90 (71.4 % contre 55.6 %) et de respecter les normes de qualité (61.9 % contre 41.7 %).

---

<sup>21</sup> Dans notre analyse des tableaux croisés (tableaux 11 à 14), nous considérons avec un intérêt particulier les différences éventuelles de pourcentage qui se situent aux environs de 20 %.



**Tableau 12 : Répartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon les secteurs d'activités (suite)**

Motivations	Échelle	secteur primaire		construction		secteur manufacturier		services publics		transport		commerce		finance, assurance et immobilier		éducation, santé et bien-être		services aux entreprises, personnels et divers	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Facteur 2 : Réduction des coûts de production</b>																			
Pour réduire les coûts de production	peu ou pas du tout	2	100	5	62.5	9	25.0	2	100	1	33.3	3	75.0			5	100	4	80.0
	assez ou beaucoup			3	<b>37.5</b>	27	<b>75.0</b>			2	<b>66.7</b>	1	25.0	3	<b>100</b>			1	20.0
Pour réduire les coûts de contrôle et de supervision	peu ou pas du tout			4	50.0	19	52.8	2	100	1	33.3	3	75.0	2	66.7	5	100	4	80.0
	assez ou beaucoup	2	100	4	50.0	17	47.2			2	66.7	1	25.0	1	33.3			1	20.0
Pour augmenter la productivité des salariés	peu ou pas du tout			5	62.5	7	19.4	2	100	1	33.3					4	80.0	2	40.0
	assez ou beaucoup	2	100	3	<b>37.5</b>	29	<b>80.6</b>			2	66.7	4	<b>100</b>	3	<b>100</b>	1	20.0	3	60.0
Pour réduire les pertes et les gaspillages des ressources de l'organisation	peu ou pas du tout	2	100	6	75.0	14	38.9	2	100	1	33.3	2	50.0	1	33.3	5	100	4	80.0
	assez ou beaucoup			2	25.0	22	61.1			2	66.7	2	50.0	2	66.7			1	20.0
Pour réduire le roulement de personnel	peu ou pas du tout	1	50.0	4	50.0	17	47.2	2	100	1	33.3	1	25.0	2	66.7	3	60.0	3	60.0
	assez ou beaucoup	1	50.0	4	50.0	19	52.8			2	66.7	3	75.0	1	33.3	2	40.0	2	40.0
Pour réduire l'absentéisme	peu ou pas du tout	1	50.0	5	62.5	26	72.2	2	100	2	66.7	3	75.0	3	100	4	80.0	5	100
	assez ou beaucoup	1	50.0	3	37.5	10	27.8			1	33.3	1	25.0			1	20.0		
Parce qu'il est difficile de recruter du personnel qualifié	peu ou pas du tout	1	50.0	3	37.5	11	30.6	2	100			1	25.0	1	33.3	5	100	3	60.0
	assez ou beaucoup	1	50.0	5	62.5	25	69.4			3	100	3	75.0	2	66.7			2	40.0
<b>Facteur 3 : Exigences administratives de la Loi 90</b>																			
Se conformer à la Loi 90	peu ou pas du tout			3	37.5	14	38.9	1	50.0	2	66.7			2	66.7	3	60.0	1	20.0
	assez ou beaucoup	2	100	5	<b>62.5</b>	22	<b>61.1</b>	1	50.0	1	<b>33.3</b>	4	100	1	<b>33.3</b>	2	40.0	4	80.0
Obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit	peu ou pas du tout	2	100	8	100	28	77.8	2	100	1	33.3	4	100	1	33.3	5	100	5	100
	assez ou beaucoup					8	<b>22.2</b>			2	66.7			2	66.7				
Obligation de respecter les normes de qualité	peu ou pas du tout			3	37.5	13	36.1	2	100	1	33.3	2	50.0			4	80.0	5	100
	assez ou beaucoup	2	100	5	62.5	23	63.9			2	66.7	2	50.0	3	100	1	20.0		

Le tableau 12 fait état de la répartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon les secteurs d'activités. En ce qui a trait au facteur 1, on note que le secteur du transport est relativement plus mobilisé par la mise en place d'une formation non forcément liée à la tâche exercée (66.7 %) que d'autres secteurs comme, par exemple, le secteur manufacturier (13.9 %) ou le secteur de la construction (0.0 %). Cela s'expliquerait-il, au moins en partie, par le caractère général, donc possiblement transférable, de la formation dans le secteur de transport ? Par ailleurs, il ressort également du tableau 12 une plus faible mobilisation du secteur « éducation et santé » pour l'amélioration de l'adaptation des salariés aux changements technologiques et organisationnels : seulement 40 % contre par exemple 75 % dans le secteur du commerce, 66.7 % dans le secteur manufacturier et 62.5 % dans le secteur de la construction. Ceci pourrait refléter la plus forte informatisation déjà réalisée dans ce premier secteur par rapport aux autres. D'autre part, le secteur de la construction, le secteur manufacturier et le secteur du transport sont par ailleurs moins motivés que les autres secteurs par l'item de la stimulation des équipes de travail et de l'amélioration du climat de travail (respectivement 37.5 %, 55.6 % et 0 % ; 37.5 %, 41.7 % et 33.3 %). Enfin, le tableau 12 montre que les secteurs du commerce, celui de la finance, assurance et immobilier et celui de l'éducation et de la santé sont davantage motivés par l'amélioration du sentiment d'appartenance des employés que les autres secteurs (75 %, 66.7 % et 60 %).

Concernant le deuxième facteur de motivation, les secteurs manufacturier, du transport et de la finance (75 %, 66.7 % et 100 %) semblent plus motivés par l'item de la réduction des coûts de production par rapport à d'autres secteurs qui semblent moins motivés par ce facteur. Tel est le cas par exemple du secteur de la construction (seulement 37.5 %) ou du commerce (25 %). Ces résultats auraient de quoi étonner si un échantillon plus important d'entreprises de ces secteurs venait à les confirmer ! Pour ce qui est de l'augmentation de la productivité des salariés, le tableau 12 montre que les secteurs manufacturier (80.6 %), du commerce (100 %) et de la finance (100 %) sont particulièrement motivés par cet item. Cette motivation est toutefois sensiblement moins importante dans les entreprises appartenant aux secteurs de la construction (37.5 %).

Le troisième facteur, en particulier l’item relatif aux exigences de conformité à la Loi 90, constitue un élément de motivation surtout chez les entreprises du secteur de la construction et du secteur manufacturier (62.5 % et 61.1 %) ; les pourcentages correspondants chutent de moitié dans les secteurs du transport et de la finance (33.3 %, 33.3 %). Enfin, de façon quelque peu surprenante, seulement 22 % des entreprises du secteur manufacturier invoquent l’item de l’obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit comme facteur les ayant motivées à mettre en place un système de formation dans le cadre de la Loi 90.

**Tableau 13 : Répartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon la taille de l'entreprise**

Motivations	Échelle	1-49 employés		50-99 employés		100-249 employés		250 et plus employés	
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Facteur 1 : Amélioration de la qualité des produits et/ou des services</b>									
Pour améliorer la qualité du produit ou service	peu ou pas du tout	11	23.9	2	11.8				
	assez ou beaucoup	35	<b>76.1</b>	15	<b>88.2</b>	11	<b>100</b>	4	<b>100</b>
Pour fournir aux salariés une formation non forcément spécifique à leur tâche de travail	peu ou pas du tout	38	82.6	15	88.2	10	90.9	4	100
	assez ou beaucoup	8	17.4	2	11.8	1	9.1		
Pour améliorer l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent	peu ou pas du tout	8	17.4	2	11.8			1	25.0
	assez ou beaucoup	38	82.6	15	88.2	11	100	3	75.0
Pour améliorer l'adaptation des salariés aux changements technologiques et organisationnels	peu ou pas du tout	13	28.3	4	23.5	4	36.4	2	50.0
	assez ou beaucoup	33	71.7	13	76.5	7	63.6	2	50.0
Pour stimuler les équipes de travail	peu ou pas du tout	25	54.3	5	29.4	3	27.3	3	75.0
	assez ou beaucoup	21	<b>45.7</b>	12	<b>70.6</b>	8	<b>72.7</b>	1	25.0
Pour améliorer le climat de travail	peu ou pas du tout	31	67.4	7	41.2	4	36.4	3	75.0
	assez ou beaucoup	15	<b>32.6</b>	10	<b>58.8</b>	7	<b>63.6</b>	1	25.0
Pour améliorer le sentiment d'appartenance des salariés	peu ou pas du tout	30	65.2	6	35.3	7	63.6	2	50.0
	assez ou beaucoup	16	<b>34.8</b>	11	<b>64.7</b>	4	<b>36.4</b>	2	50.0
Parce que le syndicat l'a demandé	peu ou pas du tout	46	100	16	94.1	11	100	3	75.0
	assez ou beaucoup			1	5.88			1	25.0
<b>Facteur 2 : Réduction des coûts de production</b>									
Pour réduire les coûts de production	peu ou pas du tout	28	60.9	5	29.4	3	27.3	3	75.0
	assez ou beaucoup	18	39.1	12	70.6	8	72.7	1	25.0
Pour réduire les coûts de contrôle et de supervision	peu ou pas du tout	33	71.7	8	47.1	3	27.3	4	100
	assez ou beaucoup	13	28.3	9	52.9	8	72.7		
Pour augmenter la productivité des salariés	peu ou pas du tout	19	41.3	2	11.8	2	18.2	2	50.0
	assez ou beaucoup	27	58.7	15	88.2	9	81.8	2	50.0
Pour réduire les pertes et les gaspillages des ressources de l'organisation	peu ou pas du tout	30	65.2	8	47.1	4	36.4	3	75.0
	assez ou beaucoup	16	34.8	9	52.9	7	63.6	1	25.0
Pour réduire le roulement de personnel	peu ou pas du tout	27	58.7	6	35.3	4	36.4	3	75.0
	assez ou beaucoup	19	41.3	11	64.7	7	63.6	1	25.0
Pour réduire l'absentéisme	peu ou pas du tout	37	80.4	10	58.8	8	72.7	3	75.0
	assez ou beaucoup	9	19.6	7	41.2	3	27.3	1	25.0
Parce qu'il est difficile de recruter du personnel qualifié	peu ou pas du tout	20	43.5	6	35.3	3	27.3	3	75.0
	assez ou beaucoup	26	56.5	11	64.7	8	72.7	1	25.0
<b>Facteur 3 : Exigences administratives de la Loi 90</b>									
Se conformer à la Loi 90	peu ou pas du tout	19	41.3	5	29.4	3	27.3	1	25.0
	assez ou beaucoup	27	58.7	12	70.6	8	72.7	3	75.0
Obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit	peu ou pas du tout	37	80.4	13	76.5	10	90.9	4	100
	assez ou beaucoup	9	19.6	4	23.5	1	9.1		
Obligation de respecter les normes de qualité	peu ou pas du tout	25	54.3	4	23.5	5	45.5	3	75.0
	assez ou beaucoup	21	<b>45.7</b>	13	<b>76.5</b>	6	<b>54.5</b>	1	25.0



Le tableau 13 montre la répartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon la taille de l'entreprise. Il semble que l'amélioration de la qualité du produit ou du service soit un facteur de motivation qui prend de l'importance proportionnellement à la taille de l'entreprise : 76.1 % pour les entreprises de 1-49 employés, 88.2 % pour celles de 50-99 employés, 100 % pour les entreprises de plus de 100 employés (100-249 et 250 et plus)<sup>22</sup>. Par ailleurs, les résultats du tableau 13 montrent également que moins de la moitié des entreprises de 1-49 employés (45.7 %) sont motivées par l'impact éventuel de la formation sur la stimulation des équipes de travail. Cette proportion est relativement faible comparée aux proportions des entreprises de 50-99 employés (70.6 %) et de 100-249 employés (72.7 %). Dans le même ordre d'idées, les entreprises de 1-49 employés semblent également moins motivées par l'amélioration du climat de travail que les entreprises de plus grande taille : 32.6 % contre 58.8 % chez les entreprises de 50-99 employés et 63.6 % chez les entreprises de 100-249 employés. Notons enfin que les entreprises de 50-99 employés sont les plus motivées par l'amélioration du sentiment d'appartenance des salariés (64.7 % contre seulement 34.8 % pour les entreprises de 1-49 employés et 36.4 % pour les entreprises de 100-249 employés). Bref, lors de la mise en place de la formation, les très petites entreprises semblent être surtout motivées par l'adaptation des salariés à leur tâche spécifique (82.6 %), l'amélioration de la qualité du produit/service (76.1 %) et par l'adaptation aux changements technologiques/organisationnels (71.7 %) ; aucun des autres items ne rejoint une majorité d'entre elles.

Pour le facteur 2, le tableau 13 montre que, globalement, les entreprises de 1-49 employés sont plus faiblement motivées que les entreprises de plus grande taille et ce, pour tous les items de ce facteur, soit l'impact potentiel de la formation sur la réduction des coûts de production. Seuls deux items motivent une majorité des très petites entreprises : l'augmentation de la productivité des salariés (58.7 %) et les difficultés de recrutement de personnel qualifié (56.5 %). On note cependant que ces pourcentages sont nettement plus faibles que ceux pertinents au facteur 1.

---

<sup>22</sup> Il faut toutefois souligner que cet item est fortement présent chez les entreprises de toute taille.

En ce qui a trait au facteur 3, lié aux exigences de la Loi 90, le tableau 13 illustre que les entreprises de 50-99 employés semblent les plus motivées par le respect des normes de qualité : 76.5 % contre 45.7 % pour les entreprises de 1-49 employés et 54.5 % pour les entreprises de 100-249 employés.

**Tableau 14 : Répartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon l'ancienneté de l'entreprise**

Motivations	Échelle	Entreprises après 2000		Entreprises 90		Entreprises 80		Entreprises 70 et avant	
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Facteur 1 : Amélioration de la qualité et/ou des services</b>									
Pour améliorer la qualité du produit ou service	peu ou pas du tout	2	33.3	6	24	3	14.3	2	7.7
	assez ou beaucoup	4	<b>66.7</b>	19	<b>76</b>	18	<b>85.7</b>	24	<b>92.3</b>
Pour fournir aux salariés une formation non forcément spécifique à leur tâche de travail	peu ou pas du tout	6	100	21	84	16	76.2	24	92.3
	assez ou beaucoup	0	<b>0.0</b>	4	16	5	23.8	2	7.7
Pour améliorer l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent	peu ou pas du tout	2	33.3	3	12	1	4.8	5	19.2
	assez ou beaucoup	4	<b>66.7</b>	22	<b>88</b>	20	<b>95.2</b>	21	<b>80.8</b>
Pour améliorer l'adaptation des salariés aux changements technologiques et organisationnels	peu ou pas du tout	2	33.3	7	28	5	23.8	9	34.6
	assez ou beaucoup	4	66.7	18	72	16	76.2	17	65.4
Pour stimuler les équipes de travail	peu ou pas du tout	3	50.0	16	64	7	33.3	10	38.5
	assez ou beaucoup	3	50.0	9	36	14	66.7	16	61.5
Pour améliorer le climat de travail	peu ou pas du tout	4	66.7	16	64	11	52.4	14	53.8
	assez ou beaucoup	2	33.3	9	36	10	47.6	12	46.2
Pour améliorer le sentiment d'appartenance des salariés	peu ou pas du tout	3	50.0	18	72	13	61.9	11	42.3
	assez ou beaucoup	3	50.0	7	28	8	38.1	15	57.7
Parce que le syndicat l'a demandé	peu ou pas du tout	6	100	25	100	20	95.2	25	96.2
	assez ou beaucoup					1	4.8	1	3.8
<b>Facteur 2 : Réduction des coûts de production</b>									
Pour réduire les coûts de production	peu ou pas du tout	5	83.3	12	48	10	47.6	12	46.2
	assez ou beaucoup	1	<b>16.7</b>	13	52	11	52.4	14	53.8
Pour réduire les coûts de contrôle et de supervision	peu ou pas du tout	6	100	13	52	12	57.1	17	65.4
	assez ou beaucoup			12	48	9	42.9	9	34.6
Pour augmenter la productivité des salariés	peu ou pas du tout	4	66.7	6	24	7	33.3	8	30.8
	assez ou beaucoup	2	<b>33.3</b>	19	76	14	66.7	18	69.2
Pour réduire les pertes et les gaspillages des ressources de l'organisation	peu ou pas du tout	5	83.3	14	56	13	61.9	13	50.0
	assez ou beaucoup	1	<b>16.7</b>	11	44	8	38.1	13	50.0
Pour réduire le roulement de personnel	peu ou pas du tout	4	66.7	12	48	11	52.4	13	50.0
	assez ou beaucoup	2	<b>33.3</b>	13	52	10	47.6	13	50.0
Pour réduire l'absentéisme	peu ou pas du tout	6	100	17	68	15	71.4	20	76.9
	assez ou beaucoup			8	32	6	28.6	6	23.1
Parce qu'il est difficile de recruter du personnel qualifié	peu ou pas du tout	3	50.0	10	40	9	42.9	10	38.5
	assez ou beaucoup	3	<b>50.0</b>	15	60	12	57.1	16	61.5
<b>Facteur 3 : Exigences administratives de la Loi 90</b>									
Se conformer à la Loi 90	peu ou pas du tout	1	16.7	12	48	7	33.3	8	30.8
	assez ou beaucoup	5	83.3	13	52	14	66.7	18	69.2
Obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit	peu ou pas du tout	6	100	19	76	15	71.4	24	92.3
	assez ou beaucoup			6	24	6	28.6	2	7.7
Obligation de respecter les normes de qualité	peu ou pas du tout	5	83.3	8	32	10	47.6	14	53.8
	assez ou beaucoup	1	16.7	17	68	11	52.4	12	46.2

Le tableau 14 fait état des résultats relatifs à la répartition des entreprises selon les motivations pour la formation continue et selon l'ancienneté de l'entreprise. Le premier constat qui ressort du tableau 14 concerne d'abord le facteur 1. Plus l'entreprise est ancienne et plus la probabilité qu'elle soit motivée par l'amélioration de la qualité du produit/service est grande (92.3 % pour celles fondées avant l'année 1980, 85.7 % pour les entreprises des années 80, 76 % pour les entreprises des années 90 et 66.7 % pour les entreprises créées après 2000). L'item de l'adaptation des salariés à leur tâche spécifique va aussi dans le même sens, exception faite des entreprises les plus anciennes (80.8 %) : entreprises des années 80, 95.2 %, entreprises des années 90, 88 % et entreprises des années 2000, 66.7 %. Il est à noter par ailleurs que parmi les six entreprises les plus récentes, fondées après l'an 2000, aucune n'est motivée par la formation transférable, c'est-à-dire non forcément liée à la tâche.

Concernant la réduction des coûts de production (facteur 2), le tableau 14 indique qu'à part l'item associé à la difficulté de recruter du personnel qualifié (50 %), les entreprises récentes semblent moins motivées par tous les autres items relatifs au facteur 2. Par exemple, seulement 16.7 % des entreprises dont l'activité avait commencé après 2000 sont motivées par la réduction des coûts de production potentiellement inhérente à la formation en entreprise, contre 52 %, 52.4 % et 53.8 % respectivement pour les entreprises des années 1990, celles des années 1980 et enfin, celles dont la fondation est antérieure à 1980. En revanche, les entreprises récentes, fondées après l'an 2000, se montrent significativement plus motivées à se conformer à la Loi 90 (83.3 % contre 52 %, 66.7 % et 69.2 % respectivement pour les entreprises des années 1990, celles des années 1980 et enfin, celles dont la fondation est antérieure à 1980).

En somme, dans la première partie de cette section, nous avons noté que, dans l'ensemble, lors de la mise en place de la formation continue, les principaux facteurs de motivation des entreprises s'avèrent, 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.

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. Les entreprises en général ne semblent pas envisager la formation comme outil de gestion de tels coûts : absentéisme, contrôle et supervision, pertes et gaspillage de ressources, roulement de personnel. Ce serait alors toute la notion de « culture de formation », tel que proposée par les documents gouvernementaux, dont il faudrait débattre avec les entreprises...

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 la stimulation des 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 : 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 motive envers la formation.

En dépit des nombreux éléments de motivation que peuvent exprimer les entreprises, il semble néanmoins que plusieurs difficultés se dressent à l'encontre de la mise en place d'un système de formation associé à la Loi 90. C'est ce que nous tentons maintenant de cerner dans les tableaux 15-19. Nous débutons, à l'instar de la première partie de la présente section, par l'étude globale des difficultés rencontrées par les entreprises, lors de la mise en place de la formation continue (tableau 15). Puis, nous poursuivons par la présentation de tableaux croisés : difficultés rencontrées par les entreprises selon les variables modératrices (région, secteur d'activité, taille et ancienneté de l'entreprise ; tableaux 16-19).

À quelles difficultés se heurtent donc les entreprises lors de la mise en place de la formation ? C'est ce qu'illustre le tableau 15 qui suit.

**Tableau 15 : Difficultés rencontrées à l'occasion de la mise en place de la Loi 90**

Difficultés rencontrées	Échelle			
	Pas du tout ou Peu		Assez ou Beaucoup	
	n	%	n	%
Se conformer aux exigences administratives exigées par la Loi 90	41	52.6	37	<b><u>47.4</u></b>
Anticiper les besoins de compétences dans un proche avenir	50	64.1	28	<b><u>35.9</u></b>
Tenir compte des besoins de formation non prévus qui apparaissent en cours d'année	58	74.3	20	<b><u>25.6</u></b>
Planifier la formation à l'intérieur des contraintes budgétaires	49	62.9	29	<b><u>37.2</u></b>
Prévoir la masse salariale qui sera allouée à la fin de l'année	57	73.1	21	27
Tenir compte des changements éventuels dans l'horaire de production	60	76.9	18	23.1
Ajout de personnel nécessaire à la gestion de la mise en place de la loi 90	73	<b><u>93.6</u></b>	5	6.4

Le tableau 15 révèle, sans réelles surprises, que les exigences administratives représentent la difficulté la plus souvent citée par les entreprises (47.4 %) lors de la mise en place de la Loi 90. Au fil de nos entretiens avec certains dirigeants d'entreprises, cette difficulté a d'ailleurs été très fréquemment avancée. Ceux-ci insistaient sur la lourdeur « excessive » des démarches administratives exigées par la mise en place de la Loi 90. Certaines entreprises préféraient même verser un montant équivalent au 1 % de la masse salariale au FNFMO, en particulier les entreprises dont la masse salariale ne dépassait pas les 250 000 \$, plutôt que de se plier aux exigences administratives de la Loi ; ces employeurs évaluaient les coûts d'opportunité, au moins en termes de temps, comme étant si élevés qu'ils justifiaient pareille décision.

Une deuxième difficulté suggérée par la lecture du tableau 15 réfère à la planification de la formation<sup>23</sup>. D'abord, plus du tiers des entreprises (37.2 %) mentionnent la difficulté de planifier la formation à l'intérieur des contraintes budgétaires, une proportion à peu près semblable (35.9 %) des entreprises mentionnent des difficultés liées à la prévision des besoins de développement des compétences à court terme et un peu plus du quart des entreprises (25.6 %) invoquent des difficultés liées à la prise en compte des besoins de formation non prévus qui apparaissent en cours d'année. On peut donc avancer l'hypothèse que c'est aussi bien l'incertitude de la conjoncture économique que la vulnérabilité financière de la plupart des petites et moyennes entreprises qui expliquent la difficulté de planifier à moyen terme les besoins de formation et d'y allouer les ressources budgétaires nécessaires. De plus, il est possible que la formation ne soit pas encore ancrée dans la culture organisationnelle et managériale de ces entreprises et qu'il devienne plus difficile, dans ce contexte, d'anticiper les besoins futurs de formation continue des employés et les dépenses qui y sont associées.

Il convient de noter enfin, que le recrutement supplémentaire d'employés pour la gestion de la mise en place de la loi ne constitue pas une difficulté pour la très grande majorité des entreprises (93.6 %).

---

<sup>23</sup> Rappelons à ce propos que seules 39.7 % des entreprises affirment avoir planifié leurs besoins en formation (Voir tableau 7).



**Tableau 16 : Répartition des entreprises selon les difficultés rencontrées face à la mise en place de la formation et selon la région**

Difficultés rencontrées	Échelle	Capitale Nationale		Chaudière--Appalaches	
		n	%	n	%
Se conformer aux exigences administratives exigées par la Loi 90	peu ou pas du tout	20	55.6	21	50.0
	assez ou beaucoup	16	44.4	21	50.0
Anticiper les besoins de compétences dans un proche avenir	peu ou pas du tout	25	69.4	25	59.5
	assez ou beaucoup	11	30.6	17	40.5
Tenir compte des besoins de formation non prévus qui apparaissent en cours d'année	peu ou pas du tout	30	83.3	28	66.7
	assez ou beaucoup	6	16.7	14	33.3
Planifier la formation à l'intérieur des contraintes budgétaires	peu ou pas du tout	21	58.3	28	66.7
	assez ou beaucoup	15	41.7	14	33.3
Prévoir la masse salariale qui sera allouée à la fin de l'année	peu ou pas du tout	27	75.0	30	71.4
	assez ou beaucoup	9	25.0	12	28.6
Tenir compte des changements éventuels dans l'horaire de production	peu ou pas du tout	27	75.0	33	78.6
	assez ou beaucoup	9	25.0	9	21.4
Ajout de personnel nécessaire à la gestion de la mise en place de la Loi 90	peu ou pas du tout	35	97.2	38	90.5
	assez ou beaucoup	1	2.8	4	9.5

Le tableau 16 montre la répartition des entreprises selon les difficultés rencontrées et selon la région. La variable modératrice « région » ne semble pas distinguer les entreprises. En effet, seul l'item « tenir compte des besoins de formation non prévus » est mentionné deux fois plus par les entreprises de Chaudière-Appalaches que par celles de la Capitale Nationale (33.3 % contre 16.7 %).

**Tableau 17 : Répartition des entreprises selon les difficultés rencontrées face à la mise en place de la formation et selon les secteurs d'activités**

Difficultés rencontrées	Échelle	secteur primaire		construction		secteur manufacturier		services publics		transport		commerce		finance, assurance et immobilier		éducation, santé et bien-être		services aux entreprises, personnels et divers	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Se conformer aux exigences administratives exigées par la Loi 90	peu ou pas du tout			3	37.5	18	50.0	2	100	2	66.7	1	25.0	1	33.3	5	100	3	60.0
	assez ou beaucoup	2	100	5	<b>62.5</b>	18	50.0			1	<b>33.3</b>	3	<b>75.0</b>	2	<b>66.7</b>			2	40.0
Anticiper les besoins de compétences dans un proche avenir	peu ou pas du tout	1	50.0	5	62.5	18	50.0	2	100	3	100	2	50.0	2	66.7	5	100	4	80.0
	assez ou beaucoup	1	50.0	3	37.5	18	50.0					2	50.0	1	33.3			1	20.0
Tenir compte des besoins de formation non prévus qui apparaissent en cours d'année	peu ou pas du tout	1	50.0	5	62.5	26	72.2	2	100	3	100	4	100	1	33.3	4	80.0	5	100
	assez ou beaucoup	1	50.0	3	37.5	10	27.8							2	66.7	1	20.0		
Planifier la formation à l'intérieur des contraintes budgétaires	peu ou pas du tout	1	50.0	4	50	24	66.7	2	100	3	100	1	25.0	1	33.3	3	60.0	5	100
	assez ou beaucoup	1	50.0	4	50	12	33.3					3	75.0	2	66.7	2	40.0		
Prévoir la masse salariale qui sera allouée à la fin de l'année	peu ou pas du tout	1	50.0	5	62.5	26	72.2	2	100	3	100	1	25.0	3	100	4	80.0	5	100
	assez ou beaucoup	1	50.0	3	37.5	10	27.8					3	75.0			1	20.0		
Tenir compte des changements éventuels dans l'horaire de production	peu ou pas du tout	2	100	6	75	27	75.0	2	100	3	100	2	50.0	2	66.7	5	100	3	60.0
	assez ou beaucoup			2	25	9	25.0					2	50.0	1	33.3			2	40.0
Ajout de personnel nécessaire à la gestion de la mise en place de la Loi 90	peu ou pas du tout	2	100	8	100	34	94.4	2	100	3	100	4	100	2	66.7	5	100	4	80.0
	assez ou beaucoup					2	5.6							1	33.3			1	20.0

Le tableau 17 expose la répartition des entreprises selon les difficultés et selon les secteurs d'activités. On y observe que le secteur du transport paraît proportionnellement le moins touché par les difficultés associées aux exigences administratives de la Loi 90 (33.3 % contre 75 % dans le secteur du commerce, 66.7 % dans le secteur de finance et 62.5 % dans le secteur de la construction). Les secteurs du commerce et celui de la finance semblent, en revanche, rencontrer plus de difficultés à planifier la formation à l'intérieur des contraintes budgétaires que le secteur manufacturier (respectivement 75 % et 66.7 % contre seulement 33.3 %).

**Tableau 18 : Répartition des entreprises selon les difficultés rencontrées face à la mise en place de la formation et selon la taille de l'entreprise**

Difficultés rencontrées	Échelle	1-49 employés		50-99 employés		100-249 employés		250 et plus employés	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Se conformer aux exigences administratives exigées par la Loi 90	peu ou pas du tout	25	54.3	8	47.1	4	36.4	4	100
	assez ou beaucoup	21	45.7	9	52.9	7	63.6		
Anticiper les besoins de compétences dans un proche avenir	peu ou pas du tout	28	60.9	13	76.5	6	54.5	3	75.0
	assez ou beaucoup	18	39.1	4	23.5	5	45.5	1	25.0
Tenir compte des besoins de formation non prévus qui apparaissent en cours d'année	peu ou pas du tout	32	69.6	13	76.5	10	90.9	3	75.0
	assez ou beaucoup	14	30.4	4	23.5	1	9.1	1	25.0
Planifier la formation à l'intérieur des contraintes budgétaires	peu ou pas du tout	29	63.0	9	52.9	8	72.7	3	75.0
	assez ou beaucoup	17	37.0	8	47.1	3	27.3	1	25.0
Prévoir la masse salariale qui sera allouée à la fin de l'année	peu ou pas du tout	32	69.6	11	64.7	11	100	3	75.0
	assez ou beaucoup	14	30.4	6	35.3			1	25.0
Tenir compte des changements éventuels dans l'horaire de production	peu ou pas du tout	36	78.3	12	70.6	8	72.7	4	100
	assez ou beaucoup	10	21.7	5	29.4	3	27.3		
Ajout de personnel nécessaire à la gestion de la mise en place de la Loi 90	peu ou pas du tout	42	91.3	16	94.1	11	100	4	100
	assez ou beaucoup	4	8.7	1	5.8				

Le tableau 18 fait état des difficultés rencontrées selon la taille de l'entreprise. Cette variable modératrice distinguerait les entreprises qui invoquent des difficultés liées aux exigences administratives : plus la taille de l'entreprise est grande, plus la probabilité de rencontrer des difficultés de cet ordre est élevée<sup>24</sup> (63.6 % chez les entreprises de 100-249 employés, 52.9 % chez les entreprises de 50-99 employés et 45,7 % chez les entreprises de 1-49 employés). Il faut toutefois souligner que même chez les petites entreprises de 1-49 employés, près de la moitié des entreprises répondantes mentionnent cette difficulté.

**Tableau 19 : Répartition des entreprises selon les difficultés rencontrées face à la mise en place de la formation et selon l'ancienneté de l'entreprise**

Difficultés rencontrées	Échelle	Entreprise après 2000		entreprise 90		entreprise 80		entreprise 70 et avant	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Se conformer aux exigences administratives exigées par la Loi 90	peu ou pas du tout	4	66.7	14	56	12	57.1	11	42.3
	assez ou beaucoup	2	33.3	11	44	9	42.9	15	57.7
Anticiper les besoins de compétences dans un proche avenir	peu ou pas du tout	4	66.7	14	56	15	71.4	17	65.4
	assez ou beaucoup	2	33.3	11	44	6	28.6	9	34.6
Tenir compte des besoins de formation non prévus qui apparaissent en cours d'année	peu ou pas du tout	4	66.7	17	68	18	85.7	19	73.1
	assez ou beaucoup	2	33.3	8	32	3	14.3	7	26.9
Planifier la formation à l'intérieur des contraintes budgétaires	peu ou pas du tout	4	66.7	15	60	15	71.4	15	57.7
	assez ou beaucoup	2	33.3	10	40	6	28.6	11	42.3
Prévoir la masse salariale qui sera allouée à la fin de l'année	peu ou pas du tout	4	66.7	15	60	20	95.2	18	69.2
	assez ou beaucoup	2	33.3	10	40	1	4.8	8	30.8
Tenir compte des changements éventuels dans l'horaire de production	peu ou pas du tout	5	83.3	18	72	17	81.0	20	76.9
	assez ou beaucoup	1	16.7	7	28	4	19.0	6	23.1
Ajout de personnel nécessaire à la gestion de la mise en place de la Loi 90	peu ou pas du tout	6	100	24	96	21	100	22	84.6
	assez ou beaucoup		0.0	1	4			4	15.4

Les difficultés rencontrées selon l'ancienneté des entreprises font l'objet du tableau 19. Les entreprises des années 1980 rencontrent, significativement moins que

<sup>24</sup> Sauf en ce qui concerne les entreprises de plus de 250 employés.

leurs homologues fondées dans les années 1990, de difficultés associées à la planification de la formation : 28.6 % contre 40 % à l'item « planifier la formation à l'intérieur des contraintes budgétaires », 28.6 % contre 44 % à l'item « anticiper les besoins de compétences », 14.3 % contre 32 % à l'item « tenir compte de s besoins de formation non prévus » et 4.8 % contre 40 % à l'item « prévoir la masse salariale ». On pourrait alors penser que les premières ont développé, au fil des ans, une culture de la formation ou, à tout le moins, un modèle de prévision de la formation qui leur en permet une gestion plus aisée.

En résumé, les difficultés relatives à la mise en place de la formation, lors de l'entrée en vigueur de la Loi 90, relèvent surtout des exigences administratives (47.4 %) et de la planification de 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 de la plupart des 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, la région ne s'avère pas un critère de différenciation des entreprises. Le secteur d'activité de l'entreprise révèle quelques écarts : le secteur du transport semble le moins touché par les difficultés associées aux exigences administratives de la Loi 90, environ deux fois moins que les secteurs du commerce, de la finance et de la construction. En revanche, les secteurs du commerce et celui de la finance rencontreraient près de deux fois plus de difficultés à planifier la formation à l'intérieur des contraintes budgétaires que le secteur manufacturier.

En ce qui concerne la taille des entreprises, plus celle-ci augmente, plus la probabilité de rencontrer des difficultés liées aux exigences administratives est élevée. Il faut toutefois souligner que même chez les petites entreprises de 1-49 employés, près de la moitié des répondantes mentionnent cette difficulté. Enfin, l'ancienneté des entreprises constitue un facteur de protection contre les difficultés associées à la planification de la formation. En effet, nous avons signalé que les entreprises des années 1980 rencontrent, 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.

Dans la seconde partie de cette section, nous soumettons une analyse logistique multinomiale : il s'agit d'une analyse plus sophistiquée que les précédentes ; elle a comme objectif de dépasser les résultats descriptifs présentés jusqu'ici afin de cerner de plus près la décision des entreprises de mettre, ou non, en place un système de formation conforme à la Loi 90.

### **3.3.2 La décision d'appliquer ou non la Loi 90 : une analyse logistique multinomiale**

Nous proposons alors dans ce qui suit d'utiliser une analyse de régression logistique afin de cerner les variables qui influencent la probabilité qu'une entreprise adhère à l'esprit de la Loi, c'est-à-dire atteigne au moins 1 % de la masse salariale en dépenses de formation continue. L'analyse logistique multinomiale permet d'expliquer une variable dépendante en estimant économétriquement son lien avec plusieurs variables explicatives. Dans le cas présent, la variable dépendante est la variable « mettre en place ou non un système de formation dans le cadre de la Loi 90 » (variable D3 du questionnaire entreprise - Voir Annexe 1). Cette variable comporte deux modalités : 1) l'entreprise a mis en place un système de formation ; 2) l'entreprise n'a pas mis en place un système de formation.

L'intérêt du modèle proposé est qu'il nous permet d'identifier les principales variables qui distinguent les entreprises qui « appliquent » la Loi 90 de celles qui ne le font pas. Ainsi, après avoir exposé la constitution du modèle, les tests des ratios de vraisemblance (tableau 20) et sa validité statistique (tableau 21), nous proposerons une estimation de ses paramètres (tableau 22). Nous présentons ensuite un tableau des raisons principales mentionnées par les entreprises de certains secteurs peu mobilisés par la formation continue, pour expliquer leur réticence à appliquer la Loi (tableau 23).

### *Les variables explicatives retenues dans le modèle*

Pour la régression logistique, nous avons retenu sept variables :

- « LNMOYMS » : Nous avons calculé, pour chaque entreprise, le logarithme de la moyenne de la masse salariale sur cinq ans (entre 1998 et 2002). Cette variable décrit la taille de l'entreprise.
- « ANCIEN » : traduit l'ancienneté de l'entreprise. Nous avons calculé les années d'ancienneté de l'entreprise en soustrayant l'année de création de l'entreprise<sup>25</sup> à l'année 2003, année de l'élaboration de l'enquête.
- La variable « RÉGION » comprend deux modalités : 1) Capitale Nationale ; 2) Chaudière-Appalaches.
- « AFFAIR » est la répartition de la moyenne des chiffres d'affaires annuels entre 1998 et 2002, par tranches : 1) Plus de 5 millions de dollars (30.2 % de l'échantillon total) ; 2) entre 2 et 5 millions de dollars (28.9 %) ; 3) moins de 2 millions de dollars (38.9 %).
- « SECTEUR » décrit les secteurs d'activité : 1) secteur primaire (agricole) ; 2) construction ; 3) secteurs manufacturiers ; 4) services publics ; 5) transports ; 6) commerce ; 7) finance, assurances et immobilier ; 8) éducation, santé et bien-être ; 9) services aux entreprises ; 10) administration publique; 11) autres.
- « ANTERIOR » indique si l'entreprise avait mis en place ou non un système de formation avant l'entrée en vigueur de la Loi 90 : 1) oui ; 2) non.

---

<sup>25</sup> Question A.4 du questionnaire « entreprise ». Voir Annexe 1.

Le choix des variables dans le modèle est justifié par le souci d'expliquer l'adhésion ou non à l'esprit de la Loi 90 en se référant d'abord aux caractéristiques des entreprises (région, taille, ancienneté et secteur d'activité)<sup>26</sup>, mais en leur adjoignant deux variables additionnelles, soit : le chiffre d'affaires et l'existence d'un système de formation continue antérieur à l'entrée en vigueur de l'obligation légale. En ce qui a trait à la taille de l'entreprise, nous avons utilisé une variable qui tient compte non plus du nombre d'employés de l'entreprise, mais de la moyenne de la masse salariale (« LNMOYMS »). Ce choix nous a permis d'avoir un modèle de régression plus significatif. Par ailleurs, le chiffre d'affaires (« AFFAIR ») traduit le poids économique de l'entreprise. La mise en place d'un système de formation antérieur à la Loi 90 (« ANTERIOR ») tente de cerner « l'expérience » déjà acquise par les entreprises en ce domaine.

Les résultats des tableaux 20 et 21 montrent que le modèle de régression logistique multinomiale, tel que nous l'avons construit, est significatif au seuil de 5 %, ce qui atteste de sa validité statistique.

**Tableau 20 : Tests des ratios de vraisemblance**

<b>Variabes explicatives</b>	<b>Khi-deux</b>	<b>Signification</b>
LNMOYMS	4.628	0.031**
ANCIEN	0.080	0.777
ANTERIOR	5.861	0.015***
SECTEUR	16.396	0.059**
AFFAIR	6.124	0.047**
REGION	0.904	0.342

\*\* variable significative au seuil de 0.05, \*\*\*variable significative au seuil de 0.01.

<sup>26</sup> Nous n'avons pas intégré la variable type d'entreprise car elle causait des problèmes de corrélations avec la variable relative au secteur d'activité. Par ailleurs, la majorité des entreprises répondantes appartenaient au secteur privé (86.4 %; Voir tableau 3).



**Tableau 21 : Validité statistique du modèle**

	-2log vraisemblance	Khi-deux	<b>Signification</b>
<b>Modèle</b>	72.876	25.963	0.055

Le Tableau 20 illustre que la régression logistique multinomiale donne des résultats intéressants. En effet, les tests de ratios de vraisemblance montrent que les variables associées à la masse salariale, au chiffre d'affaires, à la mise en place d'un système de formation antérieur à la Loi 90 et au secteur d'activité sont significatives. L'adhésion ou non à la loi 90 varie ainsi en fonction de ces variables. En revanche, la variable région et la variable relative à l'ancienneté de l'entreprise ne sont pas significatives.

Une interprétation plus détaillée de ces résultats repose sur l'observation, dans le tableau 22, des coefficients de régression des différentes modalités liées aux variables explicatives retenues.

**Tableau 22 : Estimation des paramètres du modèle de régression logistique**

Variables explicatives	Coefficient $\beta$	Signification
<b>LNMOYMS</b> : masse salariale	1.375	0.042**
<b>ANCIEN</b> : ancienneté de l'entreprise	-6.411 <sup>E</sup> -03	0.778
<b>ANTERIOR</b> : formation antérieure		
1. oui	1.878	0.033**
2. non	-	-
<b>SECTEUR</b> : secteur d'activité		
1. secteur primaire	-2.385	0.099*
2. construction	0.658	0.647
3. secteurs manufacturiers	0.154	0.885
4. services publics	21.380	-
5. transport	-2.178	0.079*
6. commerce	-0.411	0.786
7. finance, assurance et immobilier	17.409	-
8. éducation, santé et bien-être	18.857	0.998
9. services aux entreprises	-1.783	0.104*
10. administration publique	-	-
11. autres	-	-
<b>AFFAIR</b> : chiffre d'affaire		
1. plus de 5 millions \$	3.003	0.034**
2. entre 2 et 5 millions \$	0.490	0.564
3. moins de 2 millions \$	-	-
<b>REGION</b> : région		
1. Capitale Nationale	0.655	0.349
2. Chaudière-Appalaches	-	-

\*\* variable significative au seuil de 0.05, \* variable significative au seuil de 0.1.

Tel que le démontre le Tableau 22, les variables associées à la masse salariale et au chiffre d'affaires sont significatives à 0.05. Ce résultat confirme la plupart des études sur la formation continue qui montrent que plus la taille de l'entreprise est grande et plus son poids économique est important, plus elle aura tendance à mettre en place un système de formation et, qu'au contraire, les très petites entreprises y sont beaucoup moins enclines (Aventur et Henchane, 2001). Le tableau 22 montre un résultat significatif pour les entreprises ayant une moyenne de chiffres d'affaires dépassant 5 millions de dollars sur les cinq ans précédant l'enquête<sup>27</sup>. Il semble ainsi qu'un résultat économique positif encourage l'entreprise à investir en formation continue.

<sup>27</sup> Pour les entreprises récentes (après 1998), nous avons calculé la moyenne par rapport au nombre d'années de fonctionnement de l'entreprise.

D'autre part, la mise en place d'un système de formation antérieur à l'entrée en vigueur de la Loi 90 affecte positivement la décision d'adhérer à l'esprit de cette loi et semble augmenter la probabilité de la mise en place d'un système de formation continue (signification 0.03). En effet, 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 anticiper les besoins à court et moyen terme et à prévoir les dépenses afférentes à la formation ; une telle expérience augmenterait la probabilité qu'une entreprise adhère à l'esprit de la Loi.

Enfin, il semble que le secteur d'activités peut également influencer la décision de mettre en place ou non un système de formation en entreprise. À ce sujet, les données du tableau 22 indiquent que le secteur primaire (agricole), celui des transports et celui des services aux entreprises sont les moins mobilisés par la Loi 90, tel qu'en témoignent des coefficients  $\beta$  négatifs (respectivement -2.385 ; -3.178 et -1.783). Ce résultat confirme ceux du rapport quinquennal de 2001 et invite à tenter d'élucider les raisons de la plus faible mobilisation de ces secteurs spécifiques<sup>28</sup>.

Abordons maintenant les variables non significatives, soit : la région et l'ancienneté. Dans le premier cas, il ne semble pas y avoir de différences significatives (coefficients non significatifs dans le tableau 22), selon la région, entre les entreprises qui décident de mettre en place un système de formation et celles qui ne le font pas. Cette observation contredit les résultats du Rapport quinquennal de l'année 2001 où la région de Chaudière-Appalaches semblait moins « engagée » en termes d'application de la Loi 90. En ce qui a trait à l'ancienneté, elle ne semble pas non plus affecter le choix de l'entreprise d'appliquer ou non la Loi 90 (coefficients non significatifs dans le tableau 22). Ce résultat paraît surprenant dans la mesure où plusieurs études avancent l'idée que plus une entreprise est « ancienne » plus elle aura tendance à mettre en place un système de formation (Goux et Maurin, 1997 ; Goux et Zamora, 2001). Toutefois, dans le cadre de la présente recherche, cette observation est constante : l'ancienneté de l'entreprise

---

<sup>28</sup> C'est ce qui fera l'objet du tableau 23.

n'est pas un facteur de différenciation entre les entreprises qui font leur l'esprit de la Loi 90 et celles qui ne s'y associent pas (Voir tableau 6, section 3.2.1).

Le tableau 23 présente les raisons invoquées, par les entreprises des secteurs primaire, du transport et des services aux entreprises, pour expliquer leur faible mobilisation à l'égard de la formation. Rappelons que ces secteurs spécifiques ont été dégagés de l'analyse du modèle de régression logistique multinomiale (tableau 22).

**Tableau 23 : Les raisons de non application de la Loi 90 dans les secteurs primaires, du transport et des services aux entreprises**

Les raisons de non application de la Loi 90	Secteurs d'activités faiblement mobilisés					
	Secteur primaire (agricole)		Transport		Secteur des services aux entreprises	
	n	%	n	%	n	%
La nature de l'activité ne demande pas de formation	1	50	1	25	0	0.0
Risque de désorganiser le processus de production	1	50	0	0.0	1	25
Faible rapport coût avantage	0	0.0	1	25	0	0.0
Faible rentabilité de la formation	0	0.0	1	25	0	0.0
L'entreprise recrute des employés ayant les qualifications requises	1	<b>50</b>	2	<b>50</b>	3	<b>75</b>
La lourdeur des démarches administratives	0	0.0	3	75	3	75
Faible motivation des salariés	0	0.0	2	50	0	0.0
La formation informelle	1	50	2	50	0	0.0

Bien que le nombre d'entreprises concernées soit réduit (secteur primaire : n=2, secteur du transport : n=4 et secteur des services aux entreprises : n=4, soit : 10, au total), le tableau 23 nous fournit tout de même des indices intéressants. La principale raison qui justifie la non application de la Loi 90 réside dans le fait que les entreprises des trois secteurs concernés affirment recruter des employés qualifiés (secteur primaire 50 %, n=1 ; secteur du transport 50 %, n=2 et secteur des services aux entreprises 75 %, n=3). Dans cette optique, la formation continue leur apparaîtrait alors comme accessoire, voire

coûteuse. En effet, ces entreprises estimeraient que l'investissement en formation se fait au moment du recrutement, en sélectionnant des employés déjà formés pour le profil de l'emploi offert, ce choix comportant lui-même un coût puisque ces employés expérimentés demanderaient un salaire plus élevé. Cette dernière hypothèse est largement défendue dans la théorie des contrats implicites (Gazier, 1992).

Une analyse sectorielle plus détaillée montre que le secteur primaire associe sa faible participation à la formation continue à la nature de l'activité qui ne demande pas de formation, au risque de désorganisation du processus de production et à la formation informelle (50 %, n=1 pour chacun de ces items). En d'autres termes, les entreprises du secteur agricole croient, à tort ou à raison, que la formation informelle suffit, la formation continue s'avérant inutile ou encore, propre à enrayer le processus de production : il faudrait alors libérer les employés pour leur permettre de participer à la formation, ce qui semble peu possible aux entreprises de ce secteur.

Chez les entreprises oeuvrant dans le secteur du transport, les raisons premières invoquées pour ne pas appliquer la Loi 90 ont trait à la lourdeur des démarches administratives (75 %, n=3), à la faible motivation des salariés pour suivre une formation (50 %, n=2) et, ici encore, à l'utilisation de la formation informelle (50 %, n=2). Si on exclut la lourdeur des démarches administratives, l'on doit constater que le raisonnement des entreprises de ce secteur ressemble fort à celui des entreprises du secteur agricole.

Pour le secteur des services aux entreprises, la lourdeur administrative (75 %, n=3) et, de façon moins importante, le risque de désorganiser le processus de production (25 %, n=1) justifient la faible adhésion à la Loi 90.

Notons enfin que le tableau 23 montre que la réticence à l'égard de la mise en place d'un système de formation continue existe en dépit du fait que la majorité des entreprises (9/10) ne contestent ni la rentabilité de la formation ni son rapport coût/bénéfice. En effet, une seule entreprise sur 10 au total fait état du faible intérêt

économique et financier de la formation continue (1 entreprise du secteur du transport, 25 %).

Cette analyse de la décision des entreprises de mettre ou non en place un système de formation dans le cadre de la Loi 90 nous amène logiquement à examiner le rendement de la formation continue, chez celles qui y ont adhéré. Dans ce qui suit, nous circonscrivons donc notre étude aux entreprises ayant atteint au moins 1 % de la masse salariale en dépenses de formation continue.

### **3.4 Le rendement de la formation en entreprise**

L'analyse du rendement de la formation continue comprend trois étapes. D'abord, nous présentons l'évaluation que font les entreprises de l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue (3.4.1). Ensuite, nous cherchons à cerner l'impact de la formation en entreprise sur la productivité (3.4.2). Enfin, nous proposons une évaluation multidimensionnelle du rendement de la formation (3.4.3).

#### **3.4.1 Une analyse descriptive du rendement de la formation en entreprise**

Cette première sous-section se veut une analyse descriptive du rendement de la formation, du point de vue des entreprises. Nous leur demandons d'évaluer jusqu'à quel point elles avaient atteint leurs objectifs au regard de la formation<sup>29</sup>. La répartition des entreprises selon le niveau d'atteinte de chaque objectif est présentée au tableau 24. Puis, pour raffiner davantage l'analyse, nous avons confronté les objectifs poursuivis par les entreprises lors la mise en place de la formation (« facteurs de motivation ») avec l'évaluation qu'elles ont faites de l'atteinte de ces mêmes objectifs (tableau 25). Enfin, des tableaux croisés selon l'atteinte des objectifs et les variables modératrices (région, secteur d'activité, taille et ancienneté des entreprises) complètent cette partie (tableaux 26-29).

---

<sup>29</sup> Les « objectifs poursuivis » via la formation correspondaient aux mêmes items que ceux des « facteurs de motivation » à mettre en place la formation continue (Voir tableaux 10-14). Ici, il s'agit de l'évaluation subjective qu'estiment les entreprises, sur une échelle de Likert, de l'atteinte de ces « objectifs ».

Voyons maintenant ce qu'il en est de l'atteinte des objectifs de formation, selon les entreprises.

**Tableau 24 : Répartition des entreprises selon l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue**

<b>Évaluation de l'atteinte des objectifs</b>				
	<b>Pas du tout ou Peu</b>		<b>Assez ou Beaucoup</b>	
	n	%	n	%
<b>Facteur 1 : Amélioration de la qualité des produits et/ou des services</b> Alpha de Cronbach : <u>0.85</u>				
Pour améliorer la qualité du produit ou service	18	23.1	60	<b>76.9</b>
Pour fournir aux salariés une formation non forcément spécifique à leur tâche de travail	63	<b>80.7</b>	15	19.3
Pour améliorer l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent	18	23.1	60	<b>76.9</b>
Pour améliorer l'adaptation des salariés aux changements technologiques et organisationnels	26	33.3	52	<b>66.6</b>
Pour stimuler les équipes de travail	39	50	39	50
Pour améliorer le climat de travail	41	52.6	37	47.4
Pour améliorer le sentiment d'appartenance des salariés	41	52.5	37	47.5
Parce que le syndicat l'a demandé	75	<b>96.1</b>	3	3.9
<b>Facteur 2 : Réduction des coûts de production</b> Alpha de Cronbach : <u>0.91</u>				
Pour réduire les coûts de production	44	<b>56.4</b>	34	43.6
Pour réduire les coûts de contrôle et de supervision	52	<b>66.7</b>	26	33.4
Pour augmenter la productivité des salariés	32	41	46	<b>59</b>
Pour réduire les pertes et les gaspillages des ressources de l'organisation	45	<b>57.7</b>	33	42.3
Pour réduire le roulement de personnel	47	<b>60.3</b>	31	39.7
Pour réduire l'absentéisme	58	<b>74.3</b>	20	25.6
Parce qu'il difficile de recruter du personnel qualifié	37	47.4	41	<b>52.6</b>
<b>Facteur 3 : Exigences administratives de la Loi 90</b> Alpha de Cronbach : <u>0.35</u> (non valide)				
Se conformer à la Loi 90	24	30.7	54	<b>69.2</b>
Obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit	62	<b>79.5</b>	16	20.5
Obligation de respecter les normes de qualité	38	48.7	40	51.3

Concernant les objectifs associés au facteur 1, soit : l'amélioration de la qualité du produit ou du service, les résultats du tableau 24 indiquent que 76.9 % des entreprises perçoivent que la mise en place de la formation continue a contribué à améliorer la qualité de leur produit ou de leur service et un même pourcentage jugent qu'elle a pu favoriser l'adaptation des salariés aux tâches spécifiques qu'ils exercent. En outre, les deux tiers des entreprises interrogées (66.6 %) estiment avoir pu améliorer l'adaptation de leurs salariés aux changements technologiques et organisationnels. Par ailleurs, les objectifs de « soutenir leurs équipes de travail », « améliorer le climat au travail et le sentiment d'appartenance » n'ont été atteints que par environ la moitié des entreprises (respectivement, 50 %, 47.4 % et 47.5 %). Enfin, soulignons que l'objectif de fournir aux employés des connaissances non forcément liées à la tâche qu'ils exercent n'est atteint que par 19.3 % des entreprises.

Les objectifs du second facteur, lié à la réduction des coûts de production, semblent avoir globalement été moins atteints par la mise en place de la formation continue que ceux de la catégorie de facteurs précédente. Seuls deux items franchissent la barre des 50 %. Ainsi, les résultats du tableau 24 révèlent que seulement 59 % des entreprises estiment avoir pu augmenter la productivité de leurs employés et un peu plus de la moitié d'entre elles (52.6 %) soutiennent que la mise en place de la formation continue leur a permis de pallier la difficulté à recruter du personnel qualifié. Inversement, pour les cinq autres items associés à ce facteur, les entreprises déclarent majoritairement qu'elles ne les ont pas atteint. Par ordre décroissant, il s'agit de la réduction de l'absentéisme (74.3 %), de la réduction des coûts de contrôle et de supervision (66.7 %), de la réduction du roulement de personnel (60.3 %), de la réduction des pertes et du gaspillage des ressources de l'organisation (57.7 %) et, enfin, de la réduction des coûts de production (56.4 %).

Quant aux objectifs liés à la troisième catégorie de facteurs, les exigences administratives découlant de la Loi 90, les résultats du tableau 24 montrent que 69.2 % des entreprises estiment avoir atteint leurs objectifs de conformité à la Loi. Par ailleurs,



seulement la moitié d'entre elles (51.3 %) mentionnent que l'application de la Loi 90 leur a permis de répondre à leurs obligations liées au respect des normes de qualité.

Afin de comparer les objectifs premiers des entreprises et leur évaluation de l'atteinte des mêmes visées, nous avons d'abord calculé, pour chaque objectif, sur une échelle de 1 à 4 (1. pas du tout, 2. peu, 3. assez, 4. beaucoup), la moyenne des réponses de toutes les entreprises (score minimum=1 ; score maximum=4). Un calcul semblable de moyennes des réponses a aussi été effectué pour l'évaluation de l'atteinte des dits objectifs. Nous avons, par la suite, calculé les écarts entre les moyennes des objectifs poursuivis et les moyennes de l'évaluation de leur atteinte. Ainsi, le degré d'atteinte de l'objectif est pondéré par « l'importance » qu'avait cet objectif lors la mise en place de la formation continue. Le tableau 25 rend compte de ce travail.

**Tableau 25 : Évaluation de la mise en place de la Loi 90 : comparaison entre la motivation première et l'atteinte des objectifs par les entreprises**

Objectifs	Objectifs		Évaluation		Écart de moyennes
	Moyenne	Écart-Type	Moyenne	Écart-Type	
<b>Facteur 1 : Amélioration de la qualité des produits et/ou des services</b>					
Pour améliorer la qualité du produit ou service	<b>3,18</b>	0,89	<b>3,03</b>	0,9	-0,15
Pour fournir aux salariés une formation non forcément spécifique à leur tâche de travail	1,77	0,82	1,87	0,93	0,1
Pour améliorer l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent	<b>3,22</b>	0,82	<b>3,03</b>	0,9	-0,19
Pour améliorer l'adaptation des salariés aux changements technologiques et organisationnels	2,9	1,03	2,79	0,97	-0,11
Pour stimuler les équipes de travail	2,44	1,06	2,44	1,05	0
Pour améliorer le climat de travail	2,23	1,02	2,29	1,02	0,06
Pour améliorer le sentiment d'appartenance des salariés	2,22	1,05	2,29	1,09	0,07
Parce que le syndicat l'a demandé	1,1	0,44	1,17	0,57	0,07
<b>Facteur 2 : Réduction des coûts de production</b>					
Pour réduire les coûts de production	2,44	1,1	2,32	0,96	-0,12
Pour réduire les coûts de contrôle et de supervision	2,23	1,01	2,14	0,94	-0,09
Pour augmenter la productivité des salariés	2,88	1,02	2,68	0,96	-0,2
Pour réduire les pertes et les gaspillages des ressources de l'organisation	2,36	1,04	2,36	0,97	0
Pour réduire le roulement de personnel	2,41	1,06	2,29	0,97	-0,12
Pour réduire l'absentéisme	1,92	0,92	1,91	0,9	-0,01
Parce qu'il difficile de recruter du personnel qualifié	2,62	1,08	2,51	1,05	-0,11
<b>Facteur 3 : Exigences administratives de la Loi 90</b>					
Se conformer à la Loi 90	2,86	1,16	2,77	1,06	-0,09
Obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit	1,67	0,98	1,77	1,08	0,1
Obligation de respecter les normes de qualité	2,45	1,11	2,44	1,11	-0,01

Si le tableau 25 ne semble pas montrer des écarts importants entre les objectifs originels et l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs, les résultats nous indiquent néanmoins que « l'importance » accordée à l'objectif poursuivi corrèle « parfaitement » avec le degré d'atteinte de l'objectif. Plus l'objectif était perçu par les entreprises comme étant important, plus le degré d'atteinte de l'objectif est élevé. Inversement, moins l'entreprise poursuivait tel objectif, moins elle estime l'avoir atteint. Une interprétation globale a tendance à attester que les entreprises poursuivent des objectifs très clairs et surtout très ciblés et elles n'atteignent que ceux-là. Cela s'applique particulièrement aux objectifs d'amélioration de l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent (3.22 de moyenne en ce qui concerne l'objectif et 3.03 de moyenne en ce qui a trait à l'évaluation) et d'amélioration de la qualité du produit/service (3.18 de moyenne pour l'objectif et 3.03 de moyenne pour l'évaluation).

**Tableau 26 : Répartition des entreprises selon l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue et selon la région**

Objectifs	Échelle	Capitale Nationale		Chaudière-Appalaches	
		n	%	n	%
<b>Facteur 1 : Amélioration de la qualité du produit et/ou des services</b>					
Pour améliorer la qualité du produit ou service	peu ou pas du tout	10	27.8	8	19.0
	assez ou beaucoup	26	72.2	34	81.0
Pour fournir aux salariés une formation non forcément spécifique à leur tâche de travail	peu ou pas du tout	27	75.0	36	85.7
	assez ou beaucoup	9	25.0	6	14.3
Pour améliorer l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent	peu ou pas du tout	7	19.4	11	26.2
	assez ou beaucoup	29	80.6	31	73.8
Pour améliorer l'adaptation des salariés aux changements technologiques et organisationnels	peu ou pas du tout	13	36.1	13	31.0
	assez ou beaucoup	23	63.9	29	69.0
Pour stimuler les équipes de travail	peu ou pas du tout	19	52.8	20	47.6
	assez ou beaucoup	17	47.2	22	52.4
Pour améliorer le climat de travail	peu ou pas du tout	18	50.0	23	54.8
	assez ou beaucoup	18	50.0	19	45.2
Pour améliorer le sentiment d'appartenance des salariés	peu ou pas du tout	18	50.0	23	54.8
	assez ou beaucoup	18	50.0	19	45.2
Parce que le syndicat l'a demandé	peu ou pas du tout	33	91.7	42	100.0
	assez ou beaucoup	3	8.3		
<b>Facteur 2 : Réduction des coûts de production</b>					
Pour réduire les coûts de production	peu ou pas du tout	25	69.4	19	45.2
	assez ou beaucoup	11	30.6	23	54.8
Pour réduire les coûts de contrôle et de supervision	peu ou pas du tout	25	69.4	27	64.3
	assez ou beaucoup	11	30.6	15	35.7
Pour augmenter la productivité des salariés	peu ou pas du tout	17	47.2	15	35.7
	assez ou beaucoup	19	52.8	27	64.3
Pour réduire les pertes et les gaspillages des ressources de l'organisation	peu ou pas du tout	23	63.9	22	52.4
	assez ou beaucoup	13	36.1	20	47.6
Pour réduire le roulement de personnel	peu ou pas du tout	25	69.4	22	52.4
	assez ou beaucoup	11	30.6	20	47.6
Pour réduire l'absentéisme	peu ou pas du tout	26	72.2	32	76.2
	assez ou beaucoup	10	27.8	10	23.8
Parce qu'il est difficile de recruter du personnel qualifié	peu ou pas du tout	19	52.8	18	42.9
	assez ou beaucoup	17	47.2	24	57.1
<b>Facteur 3 : Exigences administratives de la Loi 90</b>					
Se conformer à la Loi 90	peu ou pas du tout	12	33.3	12	28.6
	assez ou beaucoup	24	66.7	30	71.4
Obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit	peu ou pas du tout	30	83.3	32	76.2
	assez ou beaucoup	6	16.7	10	23.8
Obligation de respecter les normes de qualité	peu ou pas du tout	22	61.1	16	38.1
	assez ou beaucoup	14	38.9	26	61.9

Le tableau 26 ne relève pas de disparités régionales en ce qui concerne l'atteinte des objectifs pertinents au facteur 1, l'amélioration de la qualité du produit/service. Quelques items des facteurs 2 et 3 indiqueraient un plus fort taux d'atteinte de ces objectifs en Chaudière-Appalaches que dans la région de la Capitale Nationale. Il s'agit des objectifs de réduction des coûts de production (CA 54.8 % contre CN 30.6 %), de réduction du roulement de personnel (CA 47.6 % contre CN 30.6 %) et de respect des normes de qualité (CA 61.9 % contre CN 38.9 %). Toutefois, ces objectifs s'étaient révélés plus prégnants pour les entreprises de Chaudière-Appalaches que pour celles de la Capitale Nationale (Voir tableau 11), il est alors peu surprenant que les premières estiment le degré d'atteinte de ces objectifs plus élevé.



**Tableau 27 : Répartition des entreprises selon l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue et selon les secteurs d'activités (suite)**

Objectifs	Échelle	secteur primaire		construction		secteur manufacturier		services publics		transport		commerce		finance, assurance et immobilier		éducation, santé et bien-être		services aux entreprises, personnels et divers	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Facteur 2 : Réduction des coûts de production</b>																			
Pour réduire les coûts de production	peu ou pas du tout	2	100	7	87.5	13	36.1	1	50.0	1	33.3	3	75.0			5	100	4	80.0
	assez ou beaucoup			1	12.5	23	63.9	1	50.0	2	66.7	1	25.0	3	100			1	20.0
Pour réduire les coûts de contrôle et de supervision	peu ou pas du tout	1	50.0	7	87.5	20	55.6	1	50.0	1	33.3	2	50.0	1	33.3	4	80.0	5	100
	assez ou beaucoup	1	50.0	1	12.5	16	44.4	1	50.0	2	66.7	2	50.0	2	66.7	1	20.0		
Pour augmenter la productivité des salariés	peu ou pas du tout			6	75.0	9	25.0			1	33.3	2	50.0			4	80.0	3	60.0
	assez ou beaucoup	2	100	2	25.0	27	75.0	2	100	2	66.7	2	50.0	3	100	1	20.0	2	40.0
Pour réduire les pertes et les gaspillages des ressources de l'organisation	peu ou pas du tout	1	50.0	8	100	15	41.7	1	50.0	1	33.3	2	50.0			4	80.0	5	100
	assez ou beaucoup	1	50.0			21	58.3	1	50.0	2	66.7	2	50.0	3	100	1	20.0		
Pour réduire le roulement de personnel	peu ou pas du tout	2	100	7	87.5	21	58.3	1	50.0	1	33.3	1	25.0	1	33.3	3	60.0	3	60.0
	assez ou beaucoup			1	12.5	15	41.7	1	50.0	2	66.7	3	75.0	2	66.7	2	40.0	2	40.0
Pour réduire l'absentéisme	peu ou pas du tout	1	50.0	7	87.5	28	77.8	1	50.0	1	33.3	2	50.0	3	100	4	80.0	5	100
	assez ou beaucoup	1	50.0	1	12.5	8	22.2	1	50.0	2	66.7	2	50.0			1	20.0		
Parce qu'il est difficile de recruter du personnel qualifié	peu ou pas du tout	1	50.0	6	75.0	14	38.9					1	25.0	1	33.3	3	60.0	4	80.0
	assez ou beaucoup	1	50.0	2	25.0	22	61.1	2	100	3	100	3	75.0	2	66.7	2	40.0	1	20.0
<b>Facteur 3 : Exigences administratives de la Loi 90</b>																			
Se conformer à la Loi 90	peu ou pas du tout	1	50.0	2	25.0	11	30.6			1	33.3	1	25.0	1	33.3	3	60.0	1	20.0
	assez ou beaucoup	1	50.0	6	75.0	25	69.4	2	100	2	66.7	3	75.0	2	66.7	2	40.0	4	80.0
Obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit	peu ou pas du tout	2	100	8	100	27	75.0	1	50.0	1	33.3	4	100	1	33.3	5	100	5	100
	assez ou beaucoup					9	25.0	1	50.0	2	66.7			2	66.7				
Obligation de respecter les normes de qualité	peu ou pas du tout	1	50.0	7	87.5	12	33.3			1	33.3	3	75.0			4	80.0	5	100
	assez ou beaucoup	1	50.0	1	12.5	24	66.7	2	100	2	66.7	1	25.0	3	100	1	20.0		

Au tableau 27, les résultats apparaissent tributaires des motivations premières des entreprises (tableau 12) : plus les entreprises des différents secteurs visaient l'atteinte d'un objectif, plus elles l'atteignaient. Ainsi, il ne semble alors pas que la variable « secteur d'activité » implique des divergences majeures entre les entreprises. Par exemple, le secteur manufacturier avait pour objectifs principaux l'amélioration de la qualité du produit/service (80.6 %), l'adaptation des salariés à leur tâche spécifique (88.9 %), la réduction des coûts de production (75 %) et l'augmentation de la productivité des employés (80.6 %) ; ce sont ces objectifs aussi qu'elles affirment atteindre en plus grand nombre: 77.8 %, 77.8 %, 63.9 % et 75 %. Les résultats pour les divers autres secteurs suivent sensiblement la même direction.



**Tableau 28 : Répartition des entreprises selon l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue et selon la taille de l'entreprise**

Objectifs	Échelle	1-49 employés		50-99 employés		100-249 employés		250 et plus employés	
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Facteur 1 : Amélioration de la qualité du produit et/ou des services</b>									
Pour améliorer la qualité du produit ou service	peu ou pas du tout	12	26.1	6	35.3				
	assez ou beaucoup	34	73.9	11	64.7	11	100	4	100
Pour fournir aux salariés une formation non forcément spécifique à leur tâche de travail	peu ou pas du tout	36	78.3	15	88.2	9	81.8	3	75
	assez ou beaucoup	10	21.7	2	11.8	2	18.2	1	25
Pour améliorer l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent	peu ou pas du tout	10	21.7	7	42.2	1	9.1		
	assez ou beaucoup	36	78.3	10	58.8	10	90.9	4	100
Pour améliorer l'adaptation des salariés aux changements technologiques et organisationnels	peu ou pas du tout	14	30.4	7	41.2	4	36.4	1	25
	assez ou beaucoup	32	69.6	10	58.8	7	63.6	3	75
Pour stimuler les équipes de travail	peu ou pas du tout	24	52.2	9	52.9	4	36.4	2	50
	assez ou beaucoup	22	47.8	8	47.1	7	63.6	2	50
Pour améliorer le climat de travail	peu ou pas du tout	27	58.7	8	47.1	4	36.4	2	50
	assez ou beaucoup	19	41.3	9	52.9	7	63.6	2	50
Pour améliorer le sentiment d'appartenance des salariés	peu ou pas du tout	29	63.0	5	29.4	5	45.5	2	50
	assez ou beaucoup	17	37.0	12	70.6	6	54.5	2	50
Parce que le syndicat l'a demandé	peu ou pas du tout	46	100	16	94.1	11	100	2	50
	assez ou beaucoup			1	5.9			2	50
<b>Facteur 2 : Réduction des coûts de production</b>									
Pour réduire les coûts de production	peu ou pas du tout	27	58.7	10	58.8	5	45.5	2	50
	assez ou beaucoup	19	41.3	7	41.2	6	54.5	2	50
Pour réduire les coûts de contrôle et de supervision	peu ou pas du tout	32	69.6	12	70.6	6	54.5	2	50
	assez ou beaucoup	14	30.4	5	29.4	5	45.5	2	50
Pour augmenter la productivité des salariés	peu ou pas du tout	21	45.7	7	41.2	4	36.4		
	assez ou beaucoup	25	54.3	10	58.8	7	63.6	4	100
Pour réduire les pertes et les gaspillages des ressources de l'organisation	peu ou pas du tout	29	63.0	10	58.8	5	45.5	1	25
	assez ou beaucoup	17	37.0	7	41.2	6	54.5	3	75
Pour réduire le roulement de personnel	peu ou pas du tout	27	58.7	11	64.7	7	63.6	2	50
	assez ou beaucoup	19	41.3	6	35.3	4	36.4	2	50
Pour réduire l'absentéisme	peu ou pas du tout	33	71.7	13	76.5	10	90.9	2	50
	assez ou beaucoup	13	28.3	4	23.5	1	9.1	2	50
Parce qu'il est difficile de recruter du personnel qualifié	peu ou pas du tout	22	47.8	10	58.8	5	45.5		
	assez ou beaucoup	24	52.2	7	41.2	6	54.5	4	100
<b>Facteur 3 : Exigences administratives de la Loi 90</b>									
Se conformer à la Loi 90	peu ou pas du tout	15	32.6	5	29.4	4	36.4		
	assez ou beaucoup	31	67.4	12	70.6	7	63.6	4	100
Obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit	peu ou pas du tout	34	73.9	15	88.2	10	90.9	3	75
	assez ou beaucoup	12	26.1	2	11.8	1	9.1	1	25
Obligation de respecter les normes de qualité	peu ou pas du tout	26	56.5	9	52.9	2	18.2	1	25
	assez ou beaucoup	20	43.5	8	47.1	9	81.8	3	75

Le tableau 28 fait état de quelques résultats intéressants. En effet, les très petites entreprises (1-49 employés) semblent atteindre leurs principaux objectifs, relativement peu nombreux, il est vrai, dans des proportions très proches de celles déjà notées antérieurement (tableau 13, analyse des motivations). L'adaptation des employés à leurs tâches spécifiques (tableau 13 : 82.6 % contre 78.3 % ici), l'amélioration de la qualité du produit/service (76.1 % contre 73.9 %) et l'adaptation aux changements technologiques et organisationnels (71.7 % contre 69.6 %) semblent en corrélation parfaite. Il en est de même pour l'augmentation de la productivité des salariés (58.7 % contre 54.3 %) et les difficultés de recrutement de personnel qualifié (56.5 % contre 52.2 %).

Cependant, chez les entreprises de 50-99 employés, la situation est nettement moins idyllique. Elles atteignent leurs objectifs, plus variés il faut le souligner, en proportion beaucoup moins grande. La même comparaison avec les données du tableau 13 expose les résultats suivants : l'adaptation des employés à leur tâche spécifique (tableau 13 : 88.2 % contre 58.8 % ici), l'amélioration de la qualité du produit/service (88.2 % contre 64.7 %) et l'adaptation aux changements technologiques et organisationnels (76.5 % contre 58.8 %) et le soutien aux équipes de travail (70.6 % contre 47.1 %) indiquent tous des écarts importants. L'augmentation de la productivité des salariés (88.2 % contre 58.8 %) et la réduction des coûts de production (70.6 % contre 41.2 %) indiquent une même tendance. Seuls l'amélioration du climat de travail (58.8 % contre 52.9 %) et du sentiment d'appartenance des employés (64.7 % contre 70.6 %) apparaissent atteints en proportion semblable à celles de départ. Ces entreprises évalueraient alors moins positivement, dans l'ensemble, l'atteinte de leurs objectifs de formation.

**Tableau 29 : Répartition des entreprises selon l'atteinte des objectifs poursuivis par la mise en place de la formation continue et selon l'ancienneté**

Objectifs	Échelle	Entreprise après 2000		entreprise 90		entreprise 80		entreprise 70 et avant	
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Facteur 1 : Amélioration de la qualité du produit et/ou des services</b>									
Pour améliorer la qualité du produit ou service	peu ou pas du tout	3	50.0	5	20	5	23.8	5	19.2
	assez ou beaucoup	3	50.0	20	80	16	76.2	21	80.8
Pour fournir aux salariés une formation non forcément spécifique à leur tâche de travail	peu ou pas du tout	5	83.3	21	84	15	71.4	22	84.6
	assez ou beaucoup	1	16.7	4	16	6	28.6	4	15.4
Pour améliorer l'adaptation des salariés à la tâche spécifique qu'ils exercent	peu ou pas du tout	3	50.0	3	12	6	28.6	6	23.1
	assez ou beaucoup	3	50.0	22	88	15	71.4	20	76.9
Pour améliorer l'adaptation des salariés aux changements technologiques et organisationnels	peu ou pas du tout	3	50.0	9	36	7	33.3	7	26.9
	assez ou beaucoup	3	50.0	16	64	14	66.7	19	73.1
Pour stimuler les équipes de travail	peu ou pas du tout	4	66.7	16	64	8	38.1	11	42.3
	assez ou beaucoup	2	33.3	9	36	13	61.9	15	57.7
Pour améliorer le climat de travail	peu ou pas du tout	4	66.7	16	64	11	52.4	10	38.5
	assez ou beaucoup	2	33.3	9	36	10	47.6	16	61.5
Pour améliorer le sentiment d'appartenance des salariés	peu ou pas du tout	4	66.7	15	60	10	47.6	12	46.2
	assez ou beaucoup	2	33.3	10	40	11	52.4	14	53.8
Parce que le syndicat l'a demandé	peu ou pas du tout	5	83.3	25	100	20	95.2	25	96.2
	assez ou beaucoup	1	16.7			1	4.8	1	3.8
<b>Facteur 2 : Réduction des coûts de production</b>									
Pour réduire les coûts de production	peu ou pas du tout	5	83.3	14	56	11	52.4	14	53.8
	assez ou beaucoup	1	16.7	11	44	10	47.6	12	46.2
Pour réduire les coûts de contrôle et de supervision	peu ou pas du tout	5	83.3	15	60	16	76.2	16	61.5
	assez ou beaucoup	1	16.7	10	40	5	23.8	10	38.5
Pour augmenter la productivité des salariés	peu ou pas du tout	4	66.7	11	44	10	47.6	7	26.9
	assez ou beaucoup	2	33.3	14	56	11	52.4	19	73.1
Pour réduire les pertes et les gaspillages des ressources de l'organisation	peu ou pas du tout	4	66.7	15	60	14	66.7	12	46.2
	assez ou beaucoup	2	33.3	10	40	7	33.3	14	53.8
Pour réduire le roulement de personnel	peu ou pas du tout	4	66.7	16	64	14	66.7	13	50.0
	assez ou beaucoup	2	33.3	9	36	7	33.3	13	50.0
Pour réduire l'absentéisme	peu ou pas du tout	5	83.3	17	68	16	76.2	20	76.9
	assez ou beaucoup	1	16.7	8	32	5	23.8	6	23.1
Parce qu'il est difficile de recruter du personnel qualifié	peu ou pas du tout	3	50.0	11	44	12	57.1	11	42.3
	assez ou beaucoup	3	50.0	14	56	9	42.9	15	57.7
<b>Facteur 3 : Exigences administratives de la Loi 90</b>									
Se conformer à la Loi 90	peu ou pas du tout	2	33.3	14	56	4	19.0	4	15.4
	assez ou beaucoup	4	66.7	11	44	17	81.0	22	84.6
Obligation contractuelle pour fabriquer ou distribuer un produit	peu ou pas du tout	5	83.3	19	76	16	76.2	22	84.6
	assez ou beaucoup	1	16.7	6	24	5	23.8	4	15.4
Obligation de respecter les normes de qualité	peu ou pas du tout	5	83.3	9	36	12	57.1	12	46.2
	assez ou beaucoup	1	16.7	16	64	9	42.9	14	53.8

Le tableau 29 montre des résultats, somme toute, en conformité avec ceux du tableau 14 (motivations selon l'ancienneté) où nous dégageons que plus les entreprises sont « anciennes », plus elles semblent motivées par l'amélioration de la qualité du produit et l'adaptation des salariés à leur tâche spécifique ; ce qui s'ajoute ici, c'est que les taux d'atteinte des objectifs des entreprises reflètent une tendance similaire : plus l'entreprise visait ces objectifs, plus elle les atteint (80.8 % pour le premier item et 76.9 % pour le second, chez les entreprises fondées avant l'année 1980 ; 76.2 % et 71.4 %, chez les entreprises des années 1980 ; 80 % et 88 %, chez les entreprises des années 1990 ; 50 % et 50 % chez les entreprises les plus récentes). Les items relatifs à la réduction des coûts de production et à la conformité à la Loi confirment aussi cette tendance. Globalement, l'ancienneté ne joue donc que peu dans l'évaluation que font les entreprises de l'atteinte des objectifs de formation : ce sont davantage les motivations premières à l'égard de la formation qui distinguent les entreprises plus « anciennes » des plus récentes.

En somme, 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.

Par ailleurs, les variables modératrices de région, de secteur d'activité, de taille et d'ancienneté des entreprises nuancent quelque peu l'hypothèse que « l'importance » accordée à l'objectif poursuivi corrèle avec le degré d'atteinte des objectifs. En effet, l'analyse selon la taille des entreprises fait ressortir une meilleure concordance entre les objectifs de départ et leur atteinte chez les entreprises de 1-49 employés par rapport à celles de 50-99 employés. Il faut toutefois signaler que les premières avaient des objectifs moins nombreux que les secondes. Enfin, la région, les secteurs d'activité et l'ancienneté des entreprises ne font pas varier leur évaluation de l'atteinte des objectifs qu'elles poursuivaient.

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 estiment qu'elles rencontrent moins leurs objectifs. Si certaines divergences en fonction des variables modératrices (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.

### **3.4.2 La productivité : une évaluation « au pifomètre » !**

Cette section est consacrée à l'analyse des impacts de la formation sur la productivité. En premier lieu, nous présentons les résultats de l'évaluation subjective des entreprises (tableau 30). Par la suite, nous soumettons un modèle de régression logistique qui tente de saisir les différences entre les entreprises en matière d'évaluation des effets de la formation sur la productivité (tableau 31).

Comme nous l'avons précisé dans la partie théorique du présent rapport, l'intérêt d'une estimation du lien entre la formation et la productivité peut provenir de l'exploitation de données longitudinales. Il faudrait alors pouvoir définir des indicateurs de productivité précis et les évaluer sur un certain nombre d'années. En considérant de telles données, il serait possible d'examiner la relation entre les changements au niveau des pratiques de formation et les variations éventuelles de productivité<sup>30</sup>. Dans la même optique, les estimations économétriques réalisées aux États-Unis sont intimement liées à

---

<sup>30</sup> Nous avons tenté d'obtenir des informations sur la productivité dans les entreprises des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches en contactant le CRIQ (Centre de recherche industrielle du Québec). Cette démarche nous a seulement permis de constater que les chercheurs du CRIQ sont eux-mêmes en train de développer un tel programme d'évaluation de la productivité.

l'amélioration des méthodes d'évaluation de la productivité (Black et Lynch, 2001). Dans l'intervalle, il nous faut bien composer avec les données disponibles.

« *Au pifomètre* » ! Voici la réponse souvent donnée, textuellement ou implicitement, par les employeurs ou les responsables des ressources humaines, au cours de nos rencontres, pour décrire le processus d'évaluation de la productivité dans l'entreprise. En effet, il est rare que l'entreprise dispose d'un calcul établi et clair de la productivité de ses employés et encore moins d'une évaluation chiffrée des gains de productivité réalisés. Seulement quatre entreprises nous ont donné des informations relatives aux gains de productivité qu'elles ont réalisés. Nous avons pourtant relancé certaines entreprises pour avoir les données relatives à la productivité, mais les responsables nous ont bien confirmé qu'en fait, aucune information « chiffrée » n'était disponible<sup>31</sup>.

Anticipant la possibilité d'une « non disponibilité » de telles informations chiffrées, nous avons demandé aux entreprises de les évaluer sur une échelle de Likert. Certes, cela ne permettait d'obtenir qu'une approximation, mais cette approche peut tout de même nous renseigner, par exemple, sur la perception subjective qu'ont les responsables des entreprises du lien éventuel entre la formation et la productivité. Nous avons procédé de la même manière pour le rendement du capital, la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires. Le tableau 30 indique l'impact perçu de la formation sur ces variables à caractère financier.

---

<sup>31</sup> Nous avons rencontré le même problème pour obtenir des chiffres concernant la valeur ajoutée et le rendement du capital.

**Tableau 30 : Évaluation par les responsables des entreprises de l'impact de la formation sur quelques variables financières**

Évaluation des entreprises				
Critère d'évaluation	Pas du tout ou Peu		Assez ou Beaucoup	
	n	%	n	%
Augmenter la productivité des employés	34	43.6	44	56.4
Augmenter le rendement du capital	62	79.5	16	20.5
Augmenter la valeur ajoutée	48	61.6	30	38.4
Augmenter le chiffre d'affaires	54	69.2	24	30.8

Les résultats du tableau 30 nous indiquent que, selon l'estimation des entreprises, 56.4 % d'entre elles évaluent de façon modérément ou très positive (réponses « assez » et « beaucoup ») la relation entre la productivité et la formation. Cette donnée est tout à fait en concordance avec celles issues des tableaux 24 et 25, où les entreprises affirmaient poursuivre et avoir atteint un tel objectif dans une proportion équivalente (tableau 24 : 59 % ; tableau 25 : 2.88 et 2.68).

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 satisfaites (« assez ou beaucoup ») 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. Toutefois, dans la mesure où les entreprises, en général, visaient et atteignaient davantage le premier objectif, soit 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.

Pour comprendre les différences entre les entreprises en matière d'évaluation de l'impact de la formation sur la productivité, nous avons effectué une régression logistique binaire où la variable dépendante est l'évaluation de l'impact de la formation sur la productivité<sup>32</sup> et les variables explicatives sont : la région, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, l'ancienneté de l'entreprise, la planification ou non de la formation, la nature de la formation<sup>33</sup> (spécifique ou générale), le critère de sélection des employés à former et l'existence ou non d'une évaluation des activités de formation. Le Tableau 31 rend compte de cette analyse et présente les coefficients qui se sont avérés statistiquement significatifs.

---

<sup>32</sup> Soit : 1) impact positif de la formation sur la productivité ; 2) pas ou peu d'impact de la formation sur la productivité.

<sup>33</sup> Nous avons utilisé une « *proxy* » pour cette variable : nous avons considéré la variable indiquant l'importance donnée par l'entreprise à l'objectif de réaliser une formation qui soit spécifique à la tâche qu'exerce l'employé et non une formation générale (« non spécifique à la tâche »).



**Tableau 31 : Régression logistique binaire concernant l'évaluation de l'impact de la formation sur la productivité**

<b>Tests des ratios de vraisemblance</b>			
<b>Variables explicatives</b>	<b>Khi-deux</b>		<b>Signification</b>
Région	1.022		0.236
Secteur d'activités	3.258		0.032**
Taille de l'entreprise	0.069		0.426
Ancienneté	6.258		0.101*
Planification de la formation	16.002		0.081*
Nature de la formation	4.445		0.050**
Critère de sélection des employés à former	1.225		0.198
Existence ou non d'une évaluation de la formation	0.003		0.698
<b>Validité statistique du modèle</b>			
	-2log vraisemblance	Khi-deux	<b>Signification</b>
<b>Modèle</b>	96.352	29.365	0.01
<b>Estimation des coefficients de régression des variables significatives</b>			
<b>Variables explicatives</b>	<b>Coefficient <math>\beta</math></b>		<b>Signification</b>
<b>Secteur d'activité</b>			
- Transport	-3.667		0.084*
- Éducation, santé et bien-être	-5.441		0.019**
<b>Ancienneté de l'entreprise</b>	0.135		0.1*
<b>Planification de la formation</b>			
- oui	1.674		0.102*
<b>Nature de la formation : la formation mise en place est spécifique à la tâche exercée</b>			
- « assez »	3.672		0.09*
- « beaucoup »	5.346		0.018**

\*\* variable significative au seuil de .05 \* variable significative au seuil de .10

Le modèle d'estimation logistique binaire est très significatif, au seuil de .01, ce qui atteste de sa validité statistique. La régression montre que le secteur d'activité est significatif au seuil de .05 (0.032), que la variable associée à l'ancienneté de l'entreprise est significative au seuil de .1 (0.101), que la variable associée à la planification de la formation avant l'entrée en vigueur de la Loi 90 est significative au seuil de .1 (0.081) et que la variable liée à la nature de la formation (spécifique ou générale) mise en place est significative au seuil de .05 (0.050). En revanche, les variables concernant la région, la

taille de l'entreprise, le critère de sélection des employés pour la formation et l'existence d'une évaluation post-formation ne sont pas significatives.

Le tableau 31 expose l'estimation des coefficients de régression des variables significatives.

Concernant les secteurs d'activités, la régression logistique du tableau 31 indique des coefficients négativement significatifs dans les secteurs du transport et dans le secteur de l'éducation et de la santé. Des explications différentes peuvent justifier l'évaluation négative du lien entre la formation et la productivité dans ces deux secteurs. Dans le secteur du transport, la justification peut être associée aux résultats que nous avons déjà exposés (Voir tableau 23). Ce secteur est peu mobilisé par la formation continue. Dès lors, l'anticipation d'un faible rendement de la formation sur la productivité peut, à son tour, expliquer, au moins en partie, la faible motivation des entreprises du secteur du transport pour la formation. Se développerait ainsi « un cercle vicieux » qui condamne implicitement toutes chances de développer, au sein de ce secteur, un système de formation planifié et structuré en liaison avec des objectifs clairs et pré-définis d'amélioration de la productivité.

En ce qui a trait au secteur de l'éducation, santé et bien-être, le résultat de la régression est encore plus significatif. En effet, ce secteur fait montre d'une évaluation particulièrement négative de l'impact de la formation sur la productivité. L'explication la plus plausible qu'on peut donner à ce résultat émergerait de la difficulté à définir clairement les indicateurs de productivité dans les systèmes éducatif et de la santé. Si les indicateurs ne sont pas facilement identifiables dans ce secteur, l'impact que peut avoir la formation sur la productivité sera également difficile à évaluer. Cette explication n'exclut pas, toutefois, le fait que certaines organisations appartenant à ce secteur aient leurs propres critères de productivité et qu'elles soient tout simplement peu satisfaites de l'impact de la formation sur la productivité.

En ce qui a trait à l'ancienneté de l'entreprise (variable continue) : plus l'entreprise est ancienne, plus il est probable qu'elle soit satisfaite du rendement de la formation continue sur la productivité des employés. Les entreprises expérimentées ont souvent plus de facilité à évaluer la productivité au travail, en utilisant le fameux « pifomètre » et/ou en utilisant leur expérience. À cela, s'ajoute le fait que plus les entreprises sont anciennes et expérimentées, plus elles développent une vision de long terme permettant d'établir un lien entre la mise en place d'un système de formation et les gains de productivité qui lui sont potentiellement associés.

En considérant maintenant la planification antérieure de la formation, celle-ci est corrélée positivement avec une évaluation satisfaisante du rendement de la formation sur la productivité des employés. On pourrait alors envisager l'hypothèse suivante : pour une entreprise, un rendement efficace, en termes d'impact de la formation sur la productivité dépendrait de la planification *ex ante* dudit système de formation.

*In fine*, un dernier résultat du Tableau 31 traduit l'influence que peut avoir la nature de la formation donnée en entreprise sur l'évaluation de son impact sur la productivité. En effet, des coefficients positivement significatifs attribués aux modalités « la formation mise en place est assez spécifique à la tâche exercée » montrent que plus la formation suivie est spécifique (plutôt que générale), plus la probabilité que l'entreprise attribue un impact positif à la formation sur la productivité est forte. Ceci témoignerait de 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 du risque supplémentaire de voir l'employé quitter l'entreprise après avoir acquis une formation générale, transférable. La remise en question, par les entreprises, de la transférabilité des compétences et, partant, de la culture de formation continue, s'avère donc une nouvelle fois mise de l'avant.

Comme nous l'avons précisé dans le plan général de cette section, nous allons, dans ce qui suit, agréger les différents objectifs poursuivis par la mise en place de la formation en entreprise en trois facteurs qui constitueront des indicateurs d'une évaluation multidimensionnelle du rendement de la formation continue.

### 3.4.3 Satisfaction du rendement de la formation : évaluation multidimensionnelle

Nous présentons dans les tableaux qui suivent des analyses corrélationnelles (ANOVA) entre les trois grandes catégories de facteurs qui ont servi à mesurer d'une part, les objectifs poursuivis par les entreprises lors de la mise en place de la formation et, d'autre part, leur satisfaction du rendement de la formation, selon certaines caractéristiques des entreprises (tableaux 32 à 35). Les variables dépendantes sont l'agrégation des items relatifs à chaque facteur : amélioration de la qualité du produit/service, réduction des coûts de production et conformité au caractère obligatoire de la Loi et les variables indépendantes sont : la région, le secteur d'activités, la taille de l'entreprise et la planification ou non de la formation.

**Tableau 32 : Évaluation du rendement de la formation selon la région (ANOVA)**

	Région	Moyenne	Écart-type	F	Signification
Évaluation de l'amélioration de la qualité du produit/service	C. N.	2.671	0.752	0.078	0.781
	C. A.	2.623	0.766		
	Total	2.645	0.755		
Évaluation de la réduction des coûts de production	C. N.	<b>2.298</b>	0.873	4.617	0.035**
	C. A.	<b>2.681</b>	0.700		
	Total	2.504	0.802		
Évaluation de la volonté de conformité au caractère obligatoire de la Loi	C. N.	2.222	0.780	1.384	0.243
	C. A.	2.412	0.649		
	Total	2.324	0.714		

\*\* variable significative au seuil de .05 \* variable significative au seuil de .10

Le tableau 32 montre qu'en termes de disparités régionales, le seul écart significatif a trait au rendement de la formation au chapitre de la réduction des coûts de production. À cet égard, les entreprises de la région de Chaudière-Appalaches sont significativement plus satisfaites que celles de la région de la Capitale Nationale (2.682 contre 2.298 ;  $r=.03$ ). On se souviendra que les entreprises de cette première région

envisageaient davantage des objectifs liés à ce facteur que leurs homologues de la seconde région (tableaux 11 et 26). En revanche, l'évaluation faite par les entreprises à propos des deux autres indicateurs de rendement, amélioration de la qualité du produit/service et conformité au caractère obligatoire de la Loi, ne semble pas différer d'une région à une autre.

**Tableau 33 : Évaluation du rendement de la formation selon le secteur d'activité de l'entreprise**

Secteur d'activité	Moyenne	Écart-type	F	Signification	
Évaluation de l'amélioration de la qualité du produit/service	Secteur primaire	2.416	0.353	1.017	0.435
	Construction	2.166	0.398		
	Secteurs manufacturiers	2.671	0.815		
	Services publics	3.166	1.178		
	Transport	2.277	0.481		
	commerce	2.833	0.561		
	Finance, assurance et immobilier	3.388	0.346		
	Éducation, santé et bien être	2.700	0.758		
	Services aux entreprises, personnels et divers	2.400	0.760		
	Autres	2.783	0.857		
	Total	2.645	0.755		
Évaluation de la réduction des coûts de production	Secteur primaire	2.437	8.839	2.070	0.044**
	Construction	2.468	0.890		
	Secteurs manufacturiers	<b>2.760</b>	0.833		
	Services publics	<b>1.375</b>	0.176		
	Transport	2.666	1.252		
	commerce	<b>2.781</b>	0.425		
	Finance, assurance et immobilier	<b>2.916</b>	0.144		
	Éducation, santé et bien être	1.825	0.519		
	Services aux entreprises, personnels et divers	1.950	0.715		
	Autres	2.187	0.493		
	Total	2.504	0.802		
Évaluation de la conformité au caractère obligatoire de la Loi	Secteur primaire	2.500	0.707	2.403	0.020**
	Construction	<b>2.125</b>	0.248		
	Secteurs manufacturiers	2.490	0.701		
	Services publics	3.166	1.178		
	Transport	2.666	0.577		
	commerce	<b>2.166</b>	0.430		
	Finance, assurance et immobilier	<b>3.000</b>	0.666		
	Éducation, santé et bien être	1.600	0.596		
	Services aux entreprises, personnels et divers	1.733	0.434		
	Autres	2.100	0.817		
	Total	2.324	0.714		

\*\* variable significative au seuil de .05 \* variable significative au seuil de .10

Globalement, les données du tableau 33 nous indiquent que l'évaluation du rendement de la formation sur l'amélioration de la qualité du produit/service n'est pas significative. Ce facteur ne différencie donc pas les secteurs d'activité des entreprises. En ce qui a trait aux facteurs de réduction des coûts de production et de conformité au caractère obligatoire de la loi, l'évaluation du rendement de la formation varie selon certains secteurs d'activités. Plus précisément, les secteurs de la finance, des assurances et de l'immobilier (2.916), du commerce, (2.781) et manufacturier (2.760 ;  $r=.04$ ) apparaissent les plus satisfaits du rendement de la formation sur la réduction des coûts de production. En outre, le secteur de la finance, des assurances et de l'immobilier (3.000) semble aussi le plus satisfait du rendement de la formation en termes de conformité aux exigences légales ; a contrario, les secteurs les plus insatisfaits sont la construction et le commerce (2.125 et 2.166 ;  $r=.02$ ). Ce résultat n'est pas surprenant puisque les entreprises du secteur de la construction, en particulier, se sont plaintes du caractère « coercitif » de la Loi. Cela peut expliquer, en partie du moins, leur faible satisfaction face à cet indicateur de rendement.

**Tableau 34 : Évaluation du rendement de la formation selon la taille de l'entreprise**

		Moyenne	Écart-type	F	Signification
Évaluation de l'amélioration de la qualité du produit/service	Moins de 50 employés	<b>2.561</b>	0.784	0.568	0.063*
	Entre 50 et 99 employés	<b>2.696</b>	0.764		
	Entre 100 et 249 employés	<b>2.818</b>	0.638		
	Plus que 250 employés	<b>2.916</b>	0.787		
	Total	2.645	0.755		
Évaluation de la réduction des coûts de production	Moins de 50 employés	<b>2.062</b>	0.809	2.868	0.042**
	Entre 50 et 99 employés	<b>2.339</b>	0.682		
	Entre 100 et 249 employés	<b>2.829</b>	0.742		
	Plus que 250 employés	<b>2.845</b>	0.826		
	Total	2.504	0.802		
Évaluation de la conformité au caractère obligatoire de la Loi	Moins de 50 employés	2.268	0.749	0.774	0.512
	Entre 50 et 99 employés	2.352	0.650		
	Entre 100 et 249 employés	2.333	0.649		

	Plus que 250 employés	2.833	0.793		
	Total	2.324	0.714		

\*\* variable significative au seuil de .05 \* variable significative au seuil de .10

Tel que l'indiquent les données du tableau 34, pour les deux premières catégories de facteurs, les plus grandes entreprises (plus de 100 employés : 2.818 et 2.916 ;  $r = .06$  pour le premier facteur et 2.829 et 2.845 ;  $r = .04$ , pour le second) semblent plus satisfaites du rendement de la formation que les plus petites entreprises (moins de 50 employés : 2.561 et 2.062 ; 50-99 employés : 2.696 et 2.339). Le troisième groupe de facteurs n'est pas significatif.

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 (sections 3.3.1 et 3.4.1), la formation ne viserait qu'un nombre restreint d'objectifs que les entreprises déclarent atteindre (tableaux 13 et 28). 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, le tableau 28 nous avait déjà mis sur la piste : 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.

**Tableau 35 : Évaluation du rendement de la formation selon la planification du programme de formation continue**

Planification		Moyenne	Écart-type	F	Signification
Évaluation de l'amélioration de la qualité du produit/service	L'entreprise a planifié la formation	<b>2.962</b>	0.583	10.13 3	0.002**
	L'entreprise n'a pas planifié la formation	<b>2.436</b>	0.788		
	Total	2.645	0.755		
Évaluation de la réduction des coûts de production	L'entreprise a planifié la formation	<b>2.689</b>	0.765	2.786	0.099*
	L'entreprise n'a pas planifié la formation	<b>2.383</b>	0.811		
	Total	2.504	0.802		
Évaluation de la conformité au caractère obligatoire de la Loi	L'entreprise a planifié la formation	2.430	0.794	1.119	0.293
	L'entreprise n'a pas planifié la formation	2.255	0.656		
	Total	2.324	0.714		

\*\* variable significative au seuil de .05 \* variable significative au seuil de .10

Il apparaît d'abord clairement que les entreprises ayant planifié la formation se déclarent plus satisfaites du rendement de la formation, que celles qui ne l'ont pas fait, notamment, en matière d'amélioration de la qualité de leur produit/service ( $r=0.002$ ). Même si le résultat est peu surprenant, il a le mérite de mettre de nouveau en valeur l'importance de la planification dans la mise en place des programmes de formation, afin d'en maximiser la rentabilité, aux yeux des entreprises. Le constat est également valable pour le deuxième indicateur de rendement associé à la réduction des coûts de production ( $r=.099$ ).

En conclusion de cette première partie, nous mettons en évidence, dans les paragraphes qui suivent, les résultats les plus probants en regard des objectifs poursuivis dans la présente recherche. Dans cette section, les analyses avaient pour but d'inventorier les facteurs de mobilisation (indicateurs de rendement) des entreprises envers la formation (objectif 2) et de mettre en évidence la position des entreprises par rapport à la transférabilité des connaissances (objectif 3).



Dans le but de répondre à ces visées, nous avons d'abord analysé les raisons qui motivent ou non les entreprises à mettre en place un système de formation. Globalement, lors de la mise en place de la formation continue, les principaux facteurs de motivation des entreprises s'avèrent, 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 et augmentation de productivité. Face à ces constats, on peut penser que la vision des entreprises repose d'abord et avant tout sur une vision de court terme où la formation continue est perçue comme un investissement 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. Les entreprises en général ne semblent pas envisager la formation comme outil de gestion de tels coûts : absentéisme, contrôle et supervision, pertes et gaspillage de ressources, roulement de personnel. Ce serait alors toute la notion de « culture de formation », tel que proposée par les documents gouvernementaux, dont il faudrait débattre avec les entreprises...

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 pour 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 leurs 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, la région ne s'avère pas un critère de différenciation des entreprises. Le secteur d'activité de l'entreprise révèle quelques écarts : le secteur du transport semble le moins touché par les difficultés associées aux exigences administratives de la Loi 90, environ deux fois moins que les secteurs du commerce, de la finance et de la construction. En revanche, les secteurs du commerce et celui de la finance rencontreraient près de deux fois plus de difficultés à planifier la formation à l'intérieur des contraintes budgétaires que le secteur manufacturier. En ce qui concerne la taille des entreprises, plus celle-ci augmente, plus la probabilité de rencontrer des difficultés liées aux exigences administratives est élevée. Il faut toutefois souligner que même chez les petites entreprises de 1-49 employés, près de la moitié des répondantes mentionnent cette difficulté. Enfin, l'ancienneté des entreprises constitue un facteur de protection contre les difficultés associées à la planification de la formation. En effet, nous avons signalé que les entreprises des années 1980 rencontrent, 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 : 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 anticiper les besoins à court et moyen terme et à prévoir les dépenses afférentes à la formation. *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.

D'autre part, l'analyse du rendement de la formation continue a d'abord 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 les rencontrent moins. 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 faiblement.

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. Toutefois, 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 de 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 ... Ceci témoignerait de 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 du risque supplémentaire de voir l'employé quitter l'entreprise après avoir acquis une formation générale, transférable. La remise en question, par les entreprises, de la transférabilité des compétences et, partant, de la culture de formation continue, s'avère donc une nouvelle fois mise de l'avant.

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 (tableaux 11 et 26). 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 sur 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 (sections 3.3.1 et 3.4.1), la formation ne viserait qu'un nombre restreint d'objectifs que les entreprises déclarent atteindre (tableaux 13 et 28). 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 produits ( $r=.002$ ) et sur la réduction des coûts de production ( $r=.099$ ) que les entreprises qui n'avaient pas fait une telle planification.

Nous entamons, dans la prochaine partie, une analyse de l'accès et du rendement de la formation selon les travailleuses et les travailleurs. Cela constituera le deuxième volet de la recherche et nous permettra alors de confronter certains résultats associés à la perception des entreprises à celle des employés.

#### **4. La Loi 90 : Quel impact sur les travailleuses et les travailleurs ?**

À l’instar de la section précédente qui était consacrée au point de vue des *entreprises* des régions de la Capitale Nationale et de Chaudière-Appalaches, la présente section cherche à cerner l’impact de la formation continue *pour les travailleuses et travailleurs* de ces mêmes régions et à exposer leur perception à cet égard.

Dans cette optique, cette section comporte cinq parties : premièrement, nous décrivons la répartition de l’échantillon selon les caractéristiques sociodémographiques et selon les conditions professionnelles des salariés (4.1) ; deuxièmement, nous tentons de déterminer les indicateurs d’accès à la formation (profil des individus ayant eu accès ou non à la formation continue et modélisation par régression logistique) (4.2) ; troisièmement, nous analysons le type de formation suivie (nature, déroulement, caractéristiques, domaines privilégiés, etc.) (4.3) ; quatrièmement, nous essayons de cerner les éléments pertinents à la motivation envers la formation chez les travailleuses et travailleurs formés, de même que la perception de la formation qu’ont les employés non formés (4.4) et, cinquièmement, nous étudions l’évaluation du rendement de la formation continue sur la vie au travail des employés (4.5).

##### **4.1 La répartition de l’échantillon « travailleuses et travailleurs »**

Dans le but, d’une part, de déceler les inégalités éventuelles entre les différentes catégories de travailleurs en ce qui a trait à l’accès à la formation continue (objectif 1 de la recherche) et, d’autre part, de déterminer les facteurs qui expliqueraient la motivation ou démotivation des salariés à l’égard de la formation en entreprise (objectif 3), quatre variables principales nous ont guidés dans la formation de l’échantillon : la région de l’entreprise qui les embauche, le sexe, l’âge et le niveau de scolarité des individus. Le



tableau 36 décrit la répartition de l'échantillon selon ces quatre variables. Par la suite, le tableau 37 expose la distribution de l'échantillon selon les principales variables liées aux conditions professionnelles des sujets : la catégorie professionnelle à laquelle appartiennent les travailleurs et travailleuses, leur statut d'emploi, leur revenu annuel, leur appartenance ou non à un syndicat, le type d'entreprise au sein de laquelle ils oeuvrent, la taille de cette entreprise et enfin, le secteur d'activités de cette dernière.

**Tableau 36 : Répartition de l'échantillon selon la région, le sexe, l'âge et le niveau de scolarité des travailleurs**

Caractéristiques		N	%
Région	Capitale Nationale	444	54.3
	Chaudière-Appalaches	373	45.7
Sexe	Femme	360	44.1
	Homme	457	55.9
Âge	16-24 ans	127	15.5
	25-44 ans	503	61.6
	45-54ans	162	19.8
	Plus de 55 ans	25	3.1
Niveau de scolarité	Primaire	83	10.2
	Secondaire	253	31.0
	Collégial	267	32.6
	Universitaire	214	26.2
<b>Total</b>		817	100

Le tableau 36 indique une répartition relativement équilibrée des sujets entre les deux régions étudiées (54.3 % proviennent de la région de la Capitale Nationale et 45.7 %, de la région de Chaudière-Appalaches) et entre les sexes (44.1 % de l'échantillon sont des femmes contre 55.9 % d'hommes). Les diverses tranches d'âge sont aussi bien représentées. Ainsi, 15.5 % des employés ont moins de 25 ans, 61.6 % appartiennent à la tranche d'âge des 25-44 ans, 19.8 % des employés sont âgés entre 45 et 54 ans et 3.1 % ont plus de 55 ans. Enfin, on constate que 26.2 % des travailleurs ont suivi une formation universitaire, 32.6 % une formation de niveau collégial, 31.0 %, de niveau secondaire et 10.2 % n'ont pas dépassé les études primaires.

**Tableau 37 : Distribution de l'échantillon selon les conditions professionnelles des travailleurs**

<b>Caractéristiques</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Catégorie professionnelle</b>	Personnel de direction, cadres	131	16.0
	Personnel professionnel	231	28.3
	Personnel de bureau; de production, de ventes et de services	455	55.7
<b>Statut de l'emploi actuel</b>	Travail contractuel	34	4.2
	Travail permanent	714	87.4
	Travail saisonnier	42	5.1
	Travail sur appel	9	1.1
	Autre	18	2.2
<b>Revenu annuel</b>	Moins de 10M\$	15	1.8
	Entre 10 et 19M\$	123	15.1
	Entre 20 et 29M\$	207	25.4
	Entre 30 et 39M\$	236	28.9
	Entre 40 et 49M\$	123	15.0
	Plus que 50M\$	113	13.8
<b>Appartenance à un syndicat</b>	Oui	167	20.4
	Non	650	79.6
<b>Type de l'entreprise</b>	Privée	608	74.4
	Publique	209	25.6
<b>Taille de l'entreprise</b>	1 à 9 employés	25	3.1
	10 à 49 employés	293	35.9
	50 à 99 employés	176	21.5
	100 à 249 employés	129	15.8
	Plus de 250 employés	194	23.7
<b>Secteur d'activités</b>	Secteur primaire	29	3.5
	Construction	46	5.6
	Secteurs manufacturiers	204	25.0
	Secteurs publics	70	8.6
	Transport	70	8.6
	Commerce	151	18.5
	Finance, assurance et immobilier	21	2.6
	Éducation, santé et bien être	63	7.7
	Service aux entreprises, personnels et divers	87	10.6
	Administration publique	13	1.6
	Autre	63	7.7
	<b>Total</b>		817

Selon les données du tableau 37, 55.5 % de l'échantillon sont des employés de bureau, de production, de ventes et de services, 28.3 % appartiennent au corps de personnel professionnel et 16 % des employés font partie du personnel de direction et

cadres. En revanche, le statut d'emploi révèle une sur-représentativité de l'emploi permanent dans la mesure où 87.4 % de l'échantillon occupe un emploi permanent, contre seulement 4.2 % de travailleurs contractuels, 5.1 % de travailleurs saisonniers et 1.1 % de travailleurs sur appel. En termes de revenu annuel, outre les individus ayant un revenu inférieur à 19M\$ (16.9 % de l'échantillon ) et ceux qui disposent d'un revenu supérieur à 50M\$ (13.5 %), la majorité des employés (69.3 %) ont un revenu compris entre 20M\$ et 50M\$. Le tableau 37 montre par ailleurs que 79.6 % des employés ne sont pas syndiqués.

En ce qui a trait aux entreprises où travaillent les salariés interrogés, le tableau 37 montre que les trois-quarts sont des entreprises privées (74.4 %) et 25.6 %, des entreprises publiques<sup>34</sup>. Concernant la taille des entreprises, plus du tiers (35.9 %) des travailleurs oeuvrent dans des entreprises dont l'effectif se situe entre 10 et 49 employés, le cinquième (21.5 %) font partie d'entreprises qui embauchent entre 50 et 99 employés et, enfin, près du quart (23.7 %) travaillent dans de grandes entreprises, soit celles de plus de 250 employés. Il appert également du tableau 37 que les secteurs manufacturiers prédominent au sein de l'échantillon dans la mesure où le quart (25 %) des employés y travaillent ; le secteur du commerce constitue 18.5 % de l'échantillon, celui des services aux entreprises, 10.6 %, ceux des transports et des services publics, 8.6 % et celui de l'éducation, santé et bien-être, 7.7 %.

Dans la section suivante, nous abordons l'étude de l'accès à la formation continue.

## **4.2 L'accès à la formation continue dans le cadre de la Loi 90**

La présente section est consacrée à l'analyse des indicateurs d'accès à la formation continue; elle tente ainsi d'y cerner les inégalités éventuelles. Nous proposons d'abord un profil des individus en fonction de leur participation ou non à la formation continue et selon certaines caractéristiques sociodémographiques (région, sexe, âge et niveau de

---

<sup>34</sup> Aucun salarié ne travaille dans des organismes communautaires.

scolarité ; tableau 38). Ensuite, dans le but de raffiner l'analyse, une modélisation par régression logistique est effectuée (tableaux 39 et 40).

**Tableau 38 : Distribution des travailleurs en fonction de leur accès ou non à la formation continue selon la région, le sexe, l'âge et le niveau de scolarité**

		Oui		Non	
		N=651	79.7 %	N=166	20.3 %
		N	%	N	%
<b>Région</b>	Capitale Nationale	340	76.6	104	23.4
	Chaudière Appalaches	311	83.4	62	16.6
<b>Sexe</b>	Femme	290	80.6	70	19.4
	Homme	361	79	96	21
<b>Âge</b>	16-24 ans	86	67.7	41	32.3
	25-44 ans	423	84.1	80	15.9
	45-54ans	125	77.2	37	22.8
	Plus de 55 ans	17	68	8	32
<b>Niveau de scolarité</b>	Primaire	60	72.6	23	27.4
	Secondaire	197	77.9	56	22.1
	Collégial	221	82.7	46	17.3
	Universitaire	173	80.8	41	19.2

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 résultats du tableau 38 montrent que dans la région de Chaudière-Appalaches, une plus forte proportion de travailleurs et travailleuses ont suivi une formation en entreprise comparé à ceux de la région de la Capitale Nationale (83.4 % vs 76.6 %). Par ailleurs, il ne semble pas exister de différences d'accès à la formation selon le sexe des individus (F=80.6 % ; H=79 %). D'autre part, les individus âgés entre 25 et 44 ans et ceux âgés entre 45 et 54 ans ont eu davantage accès à la formation continue (respectivement 84.1 % et 77.2 %) que les autres catégories d'âge (67.7 % pour les 16-25 ans et 68 % pour les plus de 55 ans). 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. Enfin, les données présentées au tableau 38 indiquent que 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 %). L'écart est moins important avec les individus diplômés du secondaire (77.9 %).

En somme, il semble que les travailleurs de la région de Chaudières Appalaches, ceux âgés entre 25 et 44 ans et ceux âgés entre 45 et 54 ans et ceux dont le niveau de scolarité est plus élevé ont davantage accès à la formation en entreprise.

Pour approfondir ces résultats et cerner plus étroitement les variables ayant une influence sur le processus d'accès à la formation en entreprise, nous entamons dans ce qui suit une régression logistique où la variable dépendante concerne l'accès ou non de l'employé à la formation et les variables explicatives concernent les caractéristiques sociodémographiques des individus (région, sexe, âge, niveau de scolarité). Nous avons également ajouté, dans notre modèle, plusieurs variables identifiées dans la documentation scientifique comme pouvant jouer un rôle dans l'accessibilité à la formation en entreprise. Il s'agit de l'ancienneté de l'individu dans l'entreprise, de son statut d'emploi, de sa catégorie professionnelle, de sa participation ou non à une autre formation en dehors de celles associées à la Loi 90, de sa syndicalisation ou non, de son revenu annuel et, de certaines caractéristiques de l'entreprise dans laquelle il travaille (taille, secteur et type de propriété).

Pour la régression logistique, nous avons retenu plusieurs variables explicatives dont une variable continue et plusieurs variables discrètes (qualitatives) :

- « **RÉGION** » comprenant deux modalités : 1. Capitale Nationale ; 2. Chaudière-Appalaches.
- « **SEXE** » : définit le sexe de l'individu : 1. femme ; 2. homme.

- « **ÂGE** » : quatre tranches d'âge ont été définies : 1. 16-24 ans; 2. 25-44 ans; 3. 45-54 ans ; 4. Plus de 55 ans.
- « **SCOLARITÉ** » : indique le niveau de scolarité de l'individu selon quatre modalités : 1. niveau primaire ; 2. niveau secondaire ; 3. niveau collégial ; 4. niveau universitaire.
- « **ANCIEN** » traduit l'ancienneté de l'employé dans l'entreprise.
- «**STATUT**» : décrit le statut d'emploi actuel de l'individu : 1. travail contractuel ; 2. travail permanent. La catégorie «travail contractuel» comprend le travail saisonnier, le travail sur appel et les employés sous contrat à durée déterminée. Nous avons agrégé toutes les catégories d'emploi non permanent en raison du faible nombre d'employés dans chaque statut d'emploi pris séparément.
- « **PROFESS** » : est la variable associée à la catégorie professionnelle de l'individu :1. Personnel de direction, cadres; 2. Personnel professionnel ; 3. Personnel de bureau, de production, de ventes et de service.
- « **AUTFORM** » : indique si l'individu a suivi d'autres formations en dehors de celles associées à la Loi 90 : 1. oui ; 2. non
- « **SYNDIC** » : indique si l'employé est syndiqué ou non : 1. oui ; 2. non.
- « **REVENU** » : indique le salaire annuel que touche l'employé : 1. Moins de 20M\$ (où M= en milliers de dollars); 2. Entre 20 et 29M\$; 3. Entre 30 et 39M\$; 4. Entre 40 et 49M\$; 5. Plus de 50M\$. Nous avons agrégé les modalités « moins de 10M\$ » et entre « 10 et 19M\$ » car le nombre d'employés rémunérés à moins de 10M\$ par année, au sein de l'échantillon, est faible.
- « **TAILLE** » : est la variable relative au nombre d'employés de l'entreprise : 1. 1 à 9 employés; 2. 10 à 49 employés; 3. 50 à 99 employés ; 4. 100 à 249 employés ; 5. Plus de 250 employés.
- « **SECTEUR** » : indique le secteur d'activités dans lequel opère l'entreprise : 1. Secteur primaire ; 2. Construction ; 3. Secteurs manufacturiers ; 4. Secteurs publics ; 5. Transport ; 6. Commerce ; 7. Finance, assurances et immobilier ;

8. Éducation, santé et bien-être ; 9. Service aux entreprises, personnels et divers ; 10. Administration publique.

- « **ENTREP** » : indique le type de propriété de l'entreprise : 1. privée ; 2. publique.

Le tableau 39 rend compte des résultats de la régression, pour l'ensemble des variables ; on y remarque spécifiquement les variables explicatives qui se sont avérées significatives.

**Tableau 39 : Test des ratios de vraisemblance du modèle de régression logistique de la variable associée à l'accès à la formation**

Variables explicatives	Khi-deux	Signification
« <b>REGION</b> »	0.039	0.844
« <b>SEXE</b> »	1.508	0.219
« <b>AGE</b> »	13.365	<b>0.004***</b>
« <b>SCOLARIT</b> »	1.418	0.701
« <b>ANCIEN</b> »	6.94	<b>0.008***</b>
« <b>STATUT</b> »	19.896	<b>0.001***</b>
« <b>PROFESS</b> »	5.597	<b>0.061*</b>
« <b>AUTFORM</b> »	0.724	0.395
« <b>SYNDIC</b> »	0.623	0.430
« <b>REVENU</b> »	13.940	<b>0.016***</b>
« <b>TAILLE</b> »	8.989	<b>0.061*</b>
« <b>SECTEUR</b> »	15.304	0.121
« <b>ENTREP</b> »	1.155	0.282

Seuils de signification :\*\*\* ( $\leq 0.01$ ), \*\* ( $\leq 0.05$ ), \* ( $\leq 0.10$ )

Ainsi, les variables liées à l'âge de l'individu, à l'ancienneté dans l'entreprise, à son statut professionnel, à la catégorie professionnelle à laquelle il appartient, à son revenu annuel et à la taille de l'entreprise dans laquelle il œuvre, s'avèrent statistiquement significatives (tableau 39). Elles sont les plus prédictives de l'accès des travailleurs à une formation structurée, dans le cadre de la Loi 90.

Par ailleurs, les données présentées au tableau 40<sup>35</sup> indiquent les coefficients et les seuils de signification de l'ensemble des variables, significatives et non significatives.

<sup>35</sup> On remarquera que la variable qui décrit l'ancienneté n'est pas mentionnée dans le tableau 40 car il s'agit d'une variable continue, n'ayant pas de modalités.

**Tableau 40 : Estimation des paramètres du modèle de régression logistique de l'accès des travailleurs à la formation en entreprise**

	Coefficient $\beta$	Signification
« REGION »		
Capitale Nationale	-4.661 <sup>E</sup> -02	0.10
Chaudière-Appalaches	-4.574 <sup>E</sup> -02	0.844
« SEXE »		
Homme	0.275	0.220
Femme	-	-
« AGE »		
16-24ans	1.3557	0.212
25-44 ans	1.661	<b>0.003***</b>
45-54ans	0.917	<b>0.105 *</b>
Plus de 55 ans	-	-
« SCOLARIT »		
Primaire	-0.107	0.792
Secondaire	-0.336	0.272
Collégial	-0.143	0.624
Universitaire	-	-
« STATUT »		
Travail contractuel	0.689	0.325
Travail permanent	1.320	<b>0.022**</b>
« PROFESS »		
Personnel de direction, cadres	-0.105	0.767
Personnel professionnel	0.582	<b>0.019**</b>
Personnel de bureau; de production, de ventes et de service	-	-
« AUTFORM »		
Oui	-0.184	0.394
Non	-	-
« SYNDIC »		
Oui	-0.241	0.429
Non	-	-
« REVENU »		
Moins de 20M\$	-1.755	<b>0.013**</b>
Entre 20 et 29M\$	-1.214	<b>0.003***</b>
Entre 30 et 39M\$	-0.955	0.56
Entre 40 et 49M\$	-0.566	0.12
Plus de 50M\$	-	-
« TAILLE »		
1 à 9 employés	-1.267	<b>0.027**</b>
10 à 49 employés	-0.315	0.402
50 à 99 employés	-0.312	0.430
100 à 249 employés	0.342	0.470
Plus de 250 employés	-	-
« SECTEUR »		
Secteur primaire	-0.632	0.293
Construction	0.169	0.738
Secteurs manufacturiers	0.407	0.328
Secteurs publics	0.717	0.212
Transport	-0.113	0.814
Commerce	0.218	0.630
Finance, assurances et immobilier	20.391	-
Éducation, santé et bien-être	0.125	0.799
Service aux entreprises, personnels et divers	0.128	0.762
Administration publique	0.670	0.572
« ENTREP »		
Privée	-0.308	0.289
Publique	-	-

Seuils de signification :\*\*\* ( $\leq 0.01$ ), \*\* ( $\leq 0.05$ ), \* ( $\leq 0.10$ )



Dans les pages qui suivent, nous étudions d'abord des variables qui se sont avérées significatives pour prédire l'accès des travailleurs à une formation structurée dans le cadre de la Loi 90 (âge, ancienneté, statut professionnel, catégorie professionnelle, revenu de l'individu, taille de l'entreprise). Ensuite, nous commentons brièvement l'absence de signification statistique de certaines autres variables du modèle (sexe, scolarité, autres formations, syndicalisation et enfin, secteur d'activités et type de propriété de l'entreprise).

La probabilité de bénéficier de la formation continue augmente ou diminue selon la **strate d'âge** à laquelle appartient l'individu. Plus précisément, les résultats du tableau 40 montrent que les travailleurs âgés entre 25 et 44 ans ont davantage de probabilité de participer à un programme de formation (.003) et il en est de même, dans une moindre mesure toutefois, pour les salariés de 45 à 54 ans (.10). En cohérence avec les données liées à l'ancienneté de l'employé dans l'entreprise, tel que nous le voyons ci-après, ce sont les jeunes de moins de 25 ans qui auraient le moins de chances d'accéder à un programme de formation continue.

L'**ancienneté** de l'employé est une variable continue qui s'est avérée significative (tableau 39). Ainsi, 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>36</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 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>37</sup>.

---

<sup>36</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.

<sup>37</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.

Le **statut professionnel** de l'employé joue également un rôle dans la probabilité d'accéder à la formation en entreprise. En effet, la régression logistique appuierait l'hypothèse selon laquelle 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.

La **catégorie professionnelle** des employés influence les chances d'accès à la formation. En effet, les résultats de la régression logistique présentés au tableau 40 indiquent que 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. Dans la première partie de l'analyse empirique, celle qui étudie la perception des entreprises (section 3.3.1), nous avons constaté que les objectifs les plus importants poursuivis par les entreprises en matière de formation sont l'adaptation des employés aux tâches spécifiques qu'ils exercent et l'amélioration de la qualité du produit ou du service. 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.

Le **revenu** de l'individu est une autre variable qui s'est avérée significative dans le modèle. Les résultats<sup>38</sup> du tableau 40 montrent que les employés qui perçoivent les

---

<sup>38</sup> Si cette variable est en effet significative, les coefficients de régression qui lui sont associés sont négatifs.

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 ces employés sont généralement de niveau de scolarité plus faible, ce qui peut restreindre leurs possibilités d'accès à plusieurs des formations *formelles* offertes par les entreprises puisque leurs qualifications de base seraient plus limitées. 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.

Enfin, la **taille de l'entreprise** à laquelle est rattaché l'individu est une caractéristique qui affecte la probabilité d'accéder à de la formation. Les résultats du tableau 40 indiquent que les travailleurs embauchés dans de très petites entreprises (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 de telles entreprises est peu élevé (N = 25) au sein de notre échantillon.

Il convient maintenant d'aborder certaines variables qui ne se sont pas avérées significativement prédictives de l'accès des salariés à la formation continue.

Ainsi, le sexe l'individu est une variable qui s'est avérée non significative. Ce dernier résultat irait à l'encontre de l'hypothèse selon laquelle une discrimination salariale « cachée » ou implicite se combinerait à 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.

D'autre part, contrairement à ce que certaines études avancent, le niveau de scolarité du salarié ne semblerait pas *directement* influencer l'accès à la formation. Ce résultat doit cependant être nuancé 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.

Par ailleurs, la participation à une ou des formations en dehors du cadre de Loi 90 ne semble pas influencer l'accès des employés à la formation en entreprise. De plus, il est important de signaler que le fait d'être rattaché à un syndicat et/ou de travailler dans une entreprise privée ou publique ne favorisent ni ne réduisent les chances d'accès à la formation continue. Ces deux derniers résultats doivent néanmoins être interprétés avec prudence dans la mesure où la proportion de travailleurs non syndiqués et/ou oeuvrant dans une entreprise privée est importante dans l'échantillon (près des trois-quarts de l'échantillon dans les deux cas). Enfin, le secteur d'activités de l'entreprise ne semble pas affecter l'accessibilité à la formation continue.

En conclusion, les résultats présentés ci-dessus mettent en évidence que certaines variables sociodémographiques ou liés aux conditions socioprofessionnelles de l'individu, augmentent ou diminuent les probabilités d'accéder à des programmes de formation en entreprise. 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. En revanche, le sexe de l'individu, son niveau de scolarité, sa participation à des formations en dehors du cadre de la Loi 90, son appartenance ou non à un syndicat, le secteur d'activités de l'entreprise et son type de propriété n'influencent pas, au moins directement, les chances d'accès à la formation continue.

Après avoir analysé les critères d'accès à la formation, nous nous concentrons maintenant sur les individus ayant poursuivi une formation dans le cadre de la Loi 90 (n= 651) et nous dressons un portrait des principales caractéristiques de cette formation.

### **4.3 Les caractéristiques de la formation suivie dans le cadre de la Loi 90**

Puisque les caractéristiques de la formation suivie pourraient influencer l'évaluation du rendement de la formation en entreprise, il s'avère important de les analyser : c'est le propos de la présente section. À cet égard, le tableau 41 fait état de la répartition des travailleurs selon le moment où la formation a été suivie, l'horaire de la formation, la provenance du formateur, le lieu et le type de formation. Le tableau 42 décrit ensuite la répartition des sujets selon les domaines de formation ; le tableau 43 montre enfin, la distribution des travailleurs selon la source d'information en ce qui a trait à la formation offerte dans l'entreprise.

**Tableau 41 : Répartition des travailleurs selon les caractéristiques de la formation suivie**

<b>Caractéristiques</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Formation suivie durant les heures de travail</b>	Oui, en totalité	420	64.5
	Oui, en partie	77	11.8
	non	154	23.7
<b>Horaire de la formation</b>	Entre 8h-17h du lundi au vendredi	496	76.2
	Soir, ou fin de semaine	108	16.6
	Soit entre 8h-17h du lundi au vendredi, soit le soir	47	7.2
<b>Formateur</b>	Organisme public	93	14.3
	Personnes de l'entreprise	241	37.0
	Organisme privé	220	33.8
	Fournisseur, client	44	6.8
	Syndicat	2	0.3
	Autre	51	7.8
<b>Lieu de la formation</b>	Dans l'entreprise, poste d'emploi habituel	144	22.1
	Dans l'entreprise, poste d'emploi non habituel	167	25.7
	À l'extérieur de l'entreprise	340	52.2
<b>Type de formation</b>	Formation liée à la tâche dispensée par un employé	83	12.7
	Formation structurée sur des compétences de base	70	10.8
	Formation structurée spécifique à une fonction	432	66.4
	Formation structurée associée à des changements dans l'organisation	66	10.1
<b>Total</b>		<b>651</b>	<b>100</b>

Le tableau 41 montre d'abord que la plupart des formations (76.3 %) sont poursuivies, en totalité (64.5 %) ou en partie (11.8 %), durant les heures de travail et, de jour (76.2 %). En ce qui a trait au formateur, il provient à part presque égale de l'entreprise elle-même (37 %) et d'organismes privés de formation (33.8 %), et, plus occasionnellement, d'organismes publics (14.3 %). Ensuite, les résultats du tableau 41 indiquent que la moitié des formations (52.2 %) est dispensée à l'extérieur de l'entreprise et que dans 66.4 % des cas, la formation donnée est spécifique à une fonction exercée par l'employé. Ce dernier résultat donne à penser que les salariés ont peu accès à de la

formation transférable. De fait, les types de formation qui pourraient plus facilement donner lieu à l'acquisition de compétences transférables (ex. formation structurée sur des compétences de base)<sup>39</sup> ne sont que faiblement cités par les employés, ne dépassant pas une proportion de 10.8 %. Toutefois, ce dernier constat doit être nuancé par les données du tableau suivant.

Le tableau 42 expose les domaines de formation privilégiés au sein du tissu industriel des régions de la Capitale Nationale et de Chaudière-Appalaches.

**Tableau 42 : Répartition des travailleurs selon les domaines de formation**

<b>Domaines de formation</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Apprentissage de base (lecture, écriture, calcul)	21	3.2
Gestion, économie, droit	49	7.5
Informatiques, nouvelles technologies	93	<b>14.3</b>
Secrétariat, bureautique	18	2.8
Communication, travail d'équipe	73	<b>11.2</b>
Commerce, ventes, marketing	117	<b>18.0</b>
Formations techniques industrielles	66	<b>10.1</b>
Formations médico-sociales	15	2.3
Formations pédagogiques de formateurs et éducateurs	46	7.1
Hygiène et sécurité, conditions de travail	30	4.6
Activités sportives et loisirs	2	0.3
Autres	121	18.6
<b>Total</b>	<b>651</b>	<b>100</b>

Un regard global sur les résultats présentés au tableau 42 montre une grande hétérogénéité des domaines de formations suivies par les employés. Par ailleurs, certains domaines semblent relativement plus communs, bien qu'ils ne regroupent que des pourcentages plutôt modestes. Ainsi, 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

<sup>39</sup> Cela ne veut pas pour autant dire que ces types de formation aboutissent systématiquement au développement de compétences transférables.

en marché de pointe pour demeurer compétitifs. Certaines formations dispensées dans ces domaines de formation peuvent parfois permettre l'acquisition de compétences transférables.

Par ailleurs, 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 favorisent 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).

Enfin, il faut également noter les pourcentages relativement élevés<sup>40</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. D'autres types de formation émergent en dépit d'une plus faible proportion d'employés ayant déclaré avoir suivi ces formations. Par exemple, il est intéressant de souligner les domaines de la gestion, économie et droit (7.5 %), de la formation de formateurs (7.1 %) et, dans une moindre mesure, de l'hygiène et de l'amélioration des conditions de travail (4.6 %).

L'analyse des domaines de formation suivies par les employés nous permet de jeter un regard un peu moins sombre que ne le proposait le tableau 41, sur la transférabilité des connaissances acquises via la formation continue. En effet, plusieurs des domaines privilégiés pourraient favoriser le développement de compétences propres à améliorer, ou à tout le moins, maintenir, l'employabilité des travailleuses et travailleurs.

La question de l'accès à la formation et de son évaluation est parfois associée à la manière par laquelle l'information concernant ces formations est véhiculée : c'est ce qu'analyse le tableau 43.

---

<sup>40</sup> Par rapport aux autres domaines.



**Tableau 43 : Répartition des travailleurs selon la source d'information concernant la formation offerte dans l'entreprise**

<b>Information</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Par un affichage dans l'entreprise	39	6.0
Par un courrier de l'entreprise	77	11.8
Par des collègues	48	7.4
Par contact direct de l'employeur	395	<b>60.7</b>
Par le syndicat de l'entreprise	5	0.8
Autres	87	13.3
<b>Total</b>	<b>651</b>	<b>100</b>

Les données présentées au tableau 43 font état que près des deux tiers des employés (60.7 % ) ont été informés de la formation offerte par l'entreprise, par contact direct de l'employeur. L'information véhiculée par le courrier interne (11.8 %) ou par des collègues (7.4 %) vient loin derrière. Par ailleurs, le syndicat de l'entreprise ne semble pas véhiculer l'information concernant la formation (0.8 % des réponses). Face à ces résultats, on peut faire l'hypothèse que l'offre de formation par l'entreprise en est une majoritairement ciblée, reposant essentiellement sur les besoins de formation tels qu'évalués par les responsables de l'entreprise. Mais qu'en est-il des motivations des travailleurs eux-mêmes face aux formations offertes? La réponse à cette question fait, entre autre, l'objet de la section suivante.

#### **4.4 La motivation des employés par rapport à la formation en entreprise**

Analyser l'évaluation du rendement de la formation que font les salariés dépend étroitement de leurs attentes face à celle-ci. Dès lors, l'approche qui consiste à interroger les employés sur leurs attentes et leur motivation s'avère importante, voire même déterminante, dans l'explication ultérieure de l'impact de la formation continue sur la vie au travail des employés. De fait, le plan de cette section comporte deux parties. La première concerne spécifiquement les employés qui ont participé à des activités de formation (n=651). Nous nous interrogeons d'abord à savoir si le fait de participer à une formation relève d'un choix ou d'une contrainte (tableau 44). Nous cherchons ensuite à cerner les objectifs généraux poursuivis par les employés en participant à une ou

plusieurs activités de formation (tableau 45). Enfin, nous analysons plus profondément l'ampleur des motivations spécifiques exprimées par les travailleuses et travailleurs face à la formation (tableau 46). La seconde partie est consacrée aux salariés qui n'ont pas bénéficié d'activités de formation (n=166). Nous analysons d'abord la perception qu'ont ce groupe de travailleurs et travailleuses face à la formation (tableau 47), pour ensuite rendre compte de leurs motivations éventuelles à participer à de la formation (tableau 48).

Nous avons précisé plus haut que l'offre de formation émane principalement de l'entreprise. Dans cette optique, le tableau 44 examine plus en détails le caractère volontaire ou non de la décision des salariés de participer à une formation et leur connaissance de la Loi 90.

**Tableau 44 : Répartition des travailleurs selon le caractère plus ou moins volontaire de la décision de participer à une formation et selon la connaissance de la Loi 90**

		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>La formation suivie a-t-elle été principalement</b>	imposée par l'employeur	211	32.4
	une décision personnelle	84	12.9
	une décision prise conjointement par l'employeur et vous	348	53.5
	autres	8	1.2
<b>Connaissez-vous la loi 90 ?</b>	Oui	384	59.0
	Non	267	41.0
<b>Total</b>		<b>651</b>	<b>100</b>

Le tableau 44 indique que la participation conjointe des employés et des employeurs à la décision de suivre une formation est le lot de la moitié des employés (53.5 %). Par ailleurs, 12.9 % des employés mentionnent que la décision de participer à une formation a été le fruit d'une décision personnelle. En d'autres termes, près des deux tiers des salariés ont été impliqués dans la décision de participer à la formation continue. Cependant, pour presque le tiers de l'échantillon (32.4 %) la formation a été imposée par l'employeur. On peut s'interroger sur les effets d'une telle façon de procéder sur la motivation des employés concernés, de même que sur les apprentissages faits dans un tel contexte.

Nous avons, par ailleurs, été surpris de constater que seulement 59 % des employés connaissent la Loi 90<sup>41</sup>. Il semble que les autres employés n'en ont jamais entendu parler (41 %), ni par leur employeur ni par leurs syndicats. Est-il vraiment important que les employés soient au courant du cadre de la Loi 90 ? Nous pensons que oui. En effet, l'efficacité de la Loi passe inévitablement par une adhésion collective à une « culture de la formation continue », c'est-à-dire, aussi bien de la part des acteurs qui l'appliquent – les entreprises, organisations publiques et communautaires, que des « sujets » eux-mêmes, les travailleuses et les travailleurs.

Abordons à présent les objectifs de formation poursuivis par les employés. Le tableau 45 indique la répartition des employés selon l'objectif général visé par la poursuite d'une formation en entreprise.

**Tableau 45 : Répartition des travailleurs selon l'objectif général de la formation**

<b>Objectif général</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Vous adapter à votre emploi actuel	349	53.6
Vous adapter à un changement de votre tâche de travail	153	23.5
Vous procurer des connaissances non liées à la tâche exercée	106	16.3
Autres	43	6.6
<b>Total</b>	<b>651</b>	<b>100</b>

Le tableau 45 montre que plus de la moitié de l'échantillon (53.6 %) a pour objectif principal une plus grande adaptation à leur emploi actuel, 23.5 % suivent une formation afin de s'adapter à un changement au niveau de leur tâche de travail et 16.6 % désirent se procurer des connaissances non forcément liées à la tâche exercée, possiblement des compétences transférables. Ce dernier résultat confirmerait la faiblesse précédemment soulignée en matière de formation transférable (section 3, les entreprises

<sup>41</sup> En dépit du fait que 79.7 % (voir tableau 38) d'entre eux aient suivi une formation dans le cadre de cette loi.

et la Loi 90) si ce n'étaient des bémols que nous y apportions, dans la section précédente, lors de l'analyse des domaines de formation (section 4.3, tableau 42).

Examinons maintenant le détail des motivations des employés. Pour approfondir l'analyse des motivations spécifiques des employés à l'égard de la formation, nous présentons au tableau 46 l'ensemble des items qui ont été proposés aux répondants, regroupés selon trois grands facteurs, de même que le pourcentage des réponses obtenues pour chacun d'eux. Ces trois facteurs se définissent comme suit :

Un premier facteur (facteur 1) concerne les objectifs **liés à la stabilité et/ou mobilité professionnelle**. Ce facteur regroupe les items suivants : 1- conserver l'emploi actuel, 2- obtenir un emploi dans le même domaine professionnel, 3- obtenir un emploi dans un autre domaine professionnel, 4- obtenir une promotion dans l'entreprise, 5- obtenir une promotion dans le cadre d'un emploi, hors entreprise, 6- obtenir un emploi hors entreprise sans promotion et 7- reprendre ou créer une entreprise. Le calcul du coefficient Alpha de Cronbach (test de fiabilité statistique) est de 0.73.

Un deuxième facteur (facteur 2) regroupe les objectifs **associés à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'employabilité** : 1- améliorer le salaire, 2- améliorer les conditions de travail, 3- améliorer les avantages sociaux, 4- améliorer le niveau d'initiative, 5- améliorer l'autonomie au travail, 6- améliorer les liens qualifications emploi, 7- améliorer les compétences et les qualifications et 8- obtenir un diplôme ou une certification. Le Alpha de Cronbach associé à ce deuxième facteur est de 0.81.

Un troisième facteur (facteur 3) regroupe les objectifs **liés au développement personnel et psychosocial**. L'agrégation de ce troisième facteur repose en grande partie sur les travaux de Lagabrielle (2001). Les items retenus dans ce facteur sont : 1- améliorer la reconnaissance par les collègues, 2- améliorer la reconnaissance par la hiérarchie, 3- améliorer la motivation au travail, 4- augmenter l'implication au travail, 5- rencontrer d'autres personnes, 6- mieux organiser la vie familiale, 7- améliorer le

sentiment de sécurité en emploi, 8- améliorer votre sentiment de compétence, 9- améliorer le sentiment d'appartenance, 10- améliorer le sentiment de valorisation et de développement personnel, 11- exercer une fonction associative ou syndicale, 12- aboutir à un enrichissement culturel et artistique. Le Alpha de Cronbach associé à ce troisième facteur est de 0.87.

Les Alpha de Cronbach sont assez élevés et nous autorisent à conduire l'analyse de la motivation des employés et du rendement de la formation continue (section 4.5) autour de ces trois facteurs.

**Tableau 46 : Répartition des travailleurs selon les motivations face à la formation continue**

Motivations	Pas du tout ou Peu		Assez ou Beaucoup	
	N	%	N	%
<b>Facteur 1 : motivations liées à la stabilité et/ou mobilité professionnelle</b> <b>Coefficient Alpha de Cronbach : .73</b>				
Conserver votre emploi actuel	423	65	228	35
Obtenir un emploi dans votre domaine professionnel	488	75	163	25
Obtenir un emploi dans un autre domaine professionnel	587	90.2	64	9.9
Obtenir une promotion dans votre entreprise	471	72.4	180	27.6
Obtenir une promotion dans le cadre d'un emploi, hors de votre entreprise	602	92.5	49	7.6
Obtenir un emploi, hors de votre entreprise sans promotion	611	93.9	40	6.1
Reprendre ou créer une entreprise	617	94.8	34	5.2
<b>Facteur 2 : motivations liées à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'employabilité</b> <b>Coefficient Alpha de Cronbach : .81</b>				
Améliorer vos compétences et qualifications	57	8.8	594	91.2
Obtenir un diplôme ou certification	489	75.1	162	24.9
Améliorer votre salaire	415	63.7	236	36.2
Améliorer vos conditions de travail	384	59	267	41
Améliorer vos avantages sociaux	498	76.5	153	23.5
Renforcer les liens emploi-qualifications	184	28.2	468	71.9
Améliorer votre niveau d'autonomie au travail	169	26	482	74
Améliorer le niveau d'initiative au travail	229	35.2	422	64.8
<b>Facteur 3: motivations liées au développement personnel et psychosocial</b> <b>Coefficient Alpha de Cronbach : .87</b>				
Améliorer la reconnaissance par les collègues	458	70.3	193	29.7
Améliorer la reconnaissance par la hiérarchie	442	67.9	209	32.1
Améliore la motivation au travail	278	42.7	373	57.3
Augmenter votre implication au travail	242	37.1	410	63
Rencontrer d'autres personnes	461	70.8	190	29.2
Mieux organiser votre vie familiale	590	90.6	61	9.4
Améliorer votre sentiment de sécurité en emploi	409	62.9	242	37.2
Améliorer votre sentiment de compétence	167	25.6	484	74.4
Améliorer votre sentiment d'appartenance	365	56.1	286	43.9
Améliorer votre sentiment de valorisation et développement personnel	223	34.3	428	65.8
Exercer une fonction associative ou syndicale	609	93.6	42	6.4
Aboutir à un enrichissement culturel et artistique	528	81.1	123	18.9

Une lecture globale du tableau 46 nous montre que ce sont les items liés à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'*employabilité* (facteur 2) qui constituent les plus grandes sources de motivation des employés à l'égard de la formation. Suivent d'assez près les items qui ont trait au développement personnel et psychosocial des travailleurs et travailleuses (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.

Plus précisément, les données du tableau 46 révèlent que parmi les sept items proposés pour le facteur « motivation liée à la stabilité et/ou mobilité professionnelle », seulement un item a été retenu par plus du tiers des sujets comme étant une source de motivation, soit conserver votre emploi actuel (35 %). Deux autres items ont été endossés par le quart des personnes interrogées. Il s'agit de l'obtention d'une promotion dans l'entreprise (27.6 %) et de l'obtention d'un emploi dans son domaine professionnel (25 %). Les quatre autres items concernent moins de 10 % des salariés. Il est possible que les travailleurs et travailleuses estiment que la formation offerte par leur employeur leur permette peu de développer des compétences suffisamment transférables et qualifiantes pour gravir les échelons de l'entreprise ou encore pour solliciter des emplois à l'extérieur. On peut dès lors 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. Dans un autre ordre d'idées, le fait qu'une personne sur trois se dise motivée par la formation pour conserver son emploi actuel peut 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 ressent une forte pression pour maintenir leurs connaissances à jour, tellement la compétition est forte et les exigences de rendement et de productivité, élevées.

En ce qui concerne le facteur de motivation lié à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'*employabilité*, les données du tableau 46 nous indiquent que la moitié des items proposés a été reconnue comme facteur de motivation par plus de 60 % des personnes interrogées. Ainsi, la majorité des travailleurs et travailleuses (91.2 %) souhaitent d'abord et avant tout que la formation en entreprise leur permette d'améliorer leurs compétences et leurs qualifications. Ce résultat n'est pas surprenant dans la mesure où il s'agit, à toutes fins pratiques, d'un objectif intrinsèque lié à toute formation. Par ailleurs, près des trois quarts des salariés (71.9 %) souhaitent que la formation leur permette de renforcer les liens entre leurs qualifications et leur emploi. Deux raisons différentes peuvent expliquer cette motivation particulière. Premièrement, certains employés peuvent considérer les activités de formation offertes comme *un complément* à leur formation initiale<sup>42</sup>. Ces activités leur donneraient alors l'occasion d'acquérir des connaissances pratiques afin de renforcer le lien qualification-emploi. C'est souvent le cas des nouveaux diplômés qui sont amenés à compléter les connaissances acquises dans le système éducatif par des formations spécifiques, directement associées à l'emploi occupé. Deuxièmement, il est probable que la formation constitue pour certains un *substitut*. Dans ce dernier cas, certes moins probable que le premier, la formation est poursuivie afin de s'adapter aux exigences du nouvel emploi et de *créer* carrément un lien entre la qualification et l'emploi. Enfin, le tableau 46 montre également que la recherche d'une plus grande autonomie au travail et d'un niveau d'initiative plus élevé dans les tâches à accomplir motivent une grande proportion de travailleurs et de travailleuses (respectivement 74 % et 64.8 %). Il est possible que ce résultat témoigne 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 quelques sortes 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 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

---

<sup>42</sup> On définit ici la formation initiale comme étant la formation scolaire.



salaires (36.2 %) ou une amélioration de leurs avantages sociaux (23.5 %) témoignent en faveur de cette hypothèse.

Le troisième facteur de motivation, lié au développement personnel et psychosocial, semble jouer un rôle passablement important dans la motivation des employés à l'égard de la formation. Ainsi, 74.4 % des employés affirment suivre une formation afin d'améliorer leur sentiment de compétence tandis que les deux tiers (65.8 %) souhaitent que la formation favorise leur développement personnel. Une proportion sensiblement égale de sujets s'attendent à ce que la formation les stimule et les aide à se sentir davantage engagés et motivés au travail (63 %, 57.3 %). Possiblement étroitement lié au résultat précédent, mentionnons également que 43.9 % des travailleurs et travailleuses s'attendent à ce que la formation intensifie leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Enfin, bien que les pourcentages soient moindres que pour les items précédents, ils sont tout de même plus du tiers à mentionner suivre de la formation pour renforcer leur sentiment de sécurité en emploi (37.2 %) et plus du quart à souhaiter obtenir une reconnaissance plus grande de la hiérarchie (32.1 %) et de leurs collègues (29.7 %).

En somme, 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. 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, le renforcement du lien emploi-qualification, de même que l'amélioration des niveaux d'autonomie et d'initiative au travail. Le développement personnel et psychosocial semble également motiver une proportion importante d'employés. Plus particulièrement, le développement du sentiment de compétence, de valorisation personnelle, l'accroissement de l'implication et de la motivation au travail 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 % 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 %).

Si les résultats présentés ci-dessus nous fournissent un bon aperçu des principales sources de motivation à l'égard de la formation en entreprise chez les employés formés, il nous est apparu intéressant de nous renseigner également sur les motivations des employés non formés face à une éventuelle formation (n=166, 20.3 %). Ces renseignements devraient nous permettre de dresser un portrait plus exhaustif de l'ensemble des travailleurs et travailleuses interrogés et d'établir des comparaisons entre ces deux cohortes de sujets. Avant de présenter les motivations des employés non formés (tableau 48), nous rendons compte brièvement des raisons qu'ils invoquent pour ne pas avoir suivi de formation, de même que de leur souhait éventuel de le faire (tableau 47).

**Tableau 47 : Distribution des travailleurs non formés selon les raisons de leur non participation à la formation et selon leur souhait d'y participer**

Employés n'ayant pas suivi une formation dans le cadre de la Loi 90		N	%
Raison de ne pas suivre une formation en entreprise	Vous ne rentrez pas dans le plan de formation de l'entreprise	85	51.2
	Vous l'avez refusée en dépit de la proposition de l'employeur	7	4.3
	Autres raisons	74	44.5
Souhaitez-vous suivre une formation en entreprise dans le futur ?	Oui	107	64.5
	Non	59	35.5
<b>Total</b>		<b>166</b>	<b>100</b>

Les résultats présentés au tableau 47 montrent d'abord que la moitié des employés (51.2 %) 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, on note une proportion anormalement élevée de sujets qui ont répondu « autres » pour expliquer leur non participation à de la formation (44.5 %). On peut faire ici l'hypothèse que le choix des items proposés n'était pas suffisamment diversifié et, qu'en conséquence, il ne reflétait pas toutes les facettes de la réalité des travailleurs et travailleuses non formés. Il s'agit d'une limite de l'étude. Une analyse ultérieure dans laquelle nous pourrions établir une taxonomie des différentes raisons mentionnées dans la catégorie « autres » nous permettra de pallier cette limite pour de futures recherches.

Le tableau 47 monte également que 64.5 % des employés souhaitent 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 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. C'est précisément des objectifs poursuivis par les employés non formés à l'égard d'une éventuelle formation dont il sera question dans le prochain tableau.

**Tableau 48 : Motivations à suivre une éventuelle formation pour les travailleurs n'ayant pas suivi une formation dans le cadre de la Loi 90**

	Pas du tout ou Peu		Assez ou Beaucoup	
	N	%	N	%
<b>Facteur 1 : motivations liées à la stabilité et/ou mobilité professionnelle</b>				
Conserver votre emploi actuel	54	32.4	112	67.5
Obtenir un emploi dans votre domaine professionnel	77	46.8	89	53.1
Obtenir un emploi dans un autre domaine professionnel	123	73.9	43	26.1
Obtenir une promotion dans votre entreprise	63	37.8	103	62.1
Obtenir une promotion dans le cadre d'un emploi, hors de votre entreprise	114	68.4	52	31.5
Obtenir un emploi, hors de votre entreprise sans promotion	132	79.3	44	20.7
Reprendre ou créer une entreprise	127	76.6	39	23.4
<b>Facteur 2 : motivations liées à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'employabilité</b>				
Améliorer vos compétences et qualifications	13	8.1	153	91.9
Obtenir un diplôme ou certification	64	38.7	102	61.2
Améliorer votre salaire	37	22.5	129	77.5
Améliorer vos conditions de travail	33	19.8	133	80.2
Améliorer vos avantages sociaux	48	28.8	118	71.2
Renforcer les liens emploi-qualifications	70	17.1	96	82.9
Améliorer votre niveau d'autonomie au travail	42	25.2	124	74.7
Améliorer le niveau d'initiative	52	31.5	114	68.4
<b>Facteur 3 : motivations liées au développement personnel et psychosocial</b>				
Améliorer la reconnaissance par les collègues	94	56.7	72	43.2
Améliorer la reconnaissance par la hiérarchie	78	46.8	88	53.1
Améliore la motivation au travail	57	34.2	109	65.7
Augmenter votre implication au travail	40	24.3	126	75.6
Rencontrer d'autres personnes	76	45.8	90	54.1
Mieux organiser votre vie familiale	107	64.8	59	35.1
Améliorer votre sentiment de sécurité en emploi	66	39.6	100	60.3
Améliorer votre sentiment de compétence	37	22.5	129	77.4
Améliorer votre sentiment d'appartenance	75	45	91	54.9
Améliorer votre sentiment de valorisation et développement personnel	45	27	121	72.9
Exercer une fonction associative ou syndicale	135	81.1	31	18.9
Aboutir à un enrichissement culturel et artistique	99	59.4	67	40.5

Une lecture globale du tableau 48 nous indique que les employés non formés poursuivent des objectifs très élevés à l'égard d'une éventuelle formation et ce, pour les trois catégories de facteurs à l'étude. Ces résultats sont particulièrement intéressants si on les compare avec les motivations des employés qui ont reçu une formation (tableau 46).

En ce qui concerne la première catégorie de facteurs, ceux liés à la stabilité/mobilité professionnelle, les résultats du tableau 48 révèlent que les deux tiers des employés non formés (67.5 %) associent formation et maintien dans l'emploi actuel (comparé à 35 % des formés), alors qu'une proportion sensiblement identique (62.1 %) l'associent à une promotion dans leur entreprise (comparé à 27.6 % des formés). La proportion, chez les individus formés et non formés, passe ainsi du simple au double pour ces deux items. Face à ces résultats, on peut d'abord penser que les employés non formés, particulièrement ceux qui perçoivent ne pas faire partie du plan de formation de l'entreprise, se sentent en situation d'emploi beaucoup plus précaire que les formés et estiment que la formation serait un moyen de conserver leur emploi. Ensuite, d'autres individus, peut-être moins inquiets de leur situation dans l'entreprise (les 25-44 ans et les plus scolarisés, par exemple), seraient motivés par la formation seulement s'ils y voient un moyen d'obtenir un gain tangible, ici, une promotion. Également, les données du tableau 48 nous montrent que plus de la moitié des sujets non formés (53.1 %) souhaiteraient que la formation les aide à obtenir un emploi dans leur domaine professionnel (comparé à 35 % des formés). Enfin, même si les pourcentages sont moins élevés, on note une différence très importante entre les individus non formés et les individus formés pour les quatre autres items de ce facteur. Ainsi, par ordre décroissant, les salariés non formés poursuivent comme objectifs d'obtenir une promotion dans le cadre d'un emploi, hors de leur entreprise (non formés : 31.5 % ; formés : 7.6 %), d'obtenir un emploi dans un autre domaine professionnel (non formés : 26.1 % ; formés : 9.9 %), d'obtenir un emploi hors de leur entreprise mais sans promotion (non formés : 20.7 % ; formés : 6.1 %) et de reprendre ou de créer une entreprise (non formés : 23.4 % ; formés : 5.2 %). On notera que tous ces objectifs sont fortement liés à des stratégies de mobilité professionnelle verticale ou horizontale et, dans trois cas sur quatre, en dehors de l'entreprise qui les embauche. Cette dernière observation laisse supposer qu'une partie

du groupe des employés non formés éprouverait un sentiment moins fort d'appartenance à leur entreprise et serait prêt à quitter si une occasion intéressante se présentait ailleurs.

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 %).

Par ailleurs, le groupe des employés non formés se distingue nettement du groupe des employés formés quant aux objectifs de formation qu'ils poursuivent en matière d'amélioration du salaire (77.5 % contre 36.2 %), des conditions de travail (80.2 % contre 41 %) et des avantages sociaux (71.2 % contre 23.5 %). Il s'agit ici encore une fois d'une plus grande recherche de bénéfices tangibles de la part des individus non formés ; celle-ci expliquerait peut-être la réticence de certains d'entre eux à s'investir dans la formation offerte par l'entreprise, compte tenu du peu de probabilité qu'elle offre de rencontrer ce genre d'objectifs<sup>43</sup>. Cette recherche de gains plus concrets peut également rendre compte de conditions d'emploi globalement moins satisfaisantes de plusieurs individus non formés, ce qui serait cohérent avec l'hypothèse précédemment avancée à l'effet qu'un pourcentage plus élevé d'individus non formés sentent leur situation d'emploi plus précaire.

Finalement, selon les données présentées au tableau 48, la majorité des travailleurs non formés souhaiteraient qu'une formation éventuelle favorise le développement de plusieurs dimensions personnelles et psychosociales. Pour certaines de

---

<sup>43</sup> Tel que mentionné à maintes reprises dans le présent rapport, la formation offerte par les entreprises vise majoritairement le développement de compétences spécifiques et l'adaptation des salariés à leur poste de travail ou à certains changements technologiques et organisationnels.

ces dimensions, ils 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). Toutefois, les travailleurs non formés entretiennent des attentes fort différentes à l'égard d'une éventuelle formation, comparativement aux travailleurs formés, sur plusieurs autres dimensions. C'est le cas notamment des objectifs liés au « rapport à autrui », pris dans son sens large. Ainsi, ils sont plus de la moitié à considérer leur participation à une éventuelle formation comme un moyen de rencontrer d'autres personnes (54.1 % comparé à 29.2 % pour les formés), d'être davantage reconnus par la hiérarchie (53.1 % comparé à 32.1 %) et, en plus petit nombre cependant, par leurs collègues (43.2 % comparé à 29.7 %). Ce décalage peut peut-être s'expliquer par un sentiment plus fort chez les personnes non formées d'être mises à l'écart des visées de l'entreprise<sup>44</sup>, peu reconnues par leurs supérieurs hiérarchiques et, pour des raisons difficiles à vérifier ici, quelque peu isolées du collectif de travailleurs.

Les réponses des individus non formés à deux autres items de cette troisième catégorie de facteurs les distinguent aussi nettement du groupe des travailleurs formés. Plus précisément, presque les deux tiers des sujets non formés seraient motivés par une éventuelle formation pour renforcer leur sentiment de sécurité en emploi (60.3 % comparé à 37.2 % pour les formés). Ce résultat s'inscrit en cohérence avec celui présenté plus haut à l'effet que 67 % des non formés verraient dans une éventuelle formation un moyen de conserver leur emploi actuel (contre seulement 35 % des formés). De même, le tiers des travailleurs non formés (35.1 %), comparé à seulement 9.4 % des travailleurs formés, espèrent qu'une éventuelle formation faciliterait l'organisation de leur vie familiale. Si on lie ensemble quelques résultats présentés dans cette section, on peut faire

---

<sup>44</sup> Nous avons évoqué cette hypothèse dans les paragraphes précédents lorsque nous avons traité des objectifs poursuivis par les travailleurs non formés en lien avec le 1<sup>er</sup> facteur

l'hypothèse qu'une proportion de travailleurs non formés se sentent en position plus précaire, mal reconnus dans l'entreprise et bénéficient de moins bonnes conditions d'emploi que les autres, ce qui peut rendre plus difficile l'atteinte d'un équilibre entre la vie au travail et la vie familiale. Si c'était le cas, cela expliquerait qu'ils sont beaucoup plus nombreux que les formés à attendre de la formation de meilleures conditions de travail, des avantages sociaux améliorés de même qu'un salaire majoré.

Enfin, ils sont deux fois plus nombreux que les salariés formés (40.5 % comparé à 18.9 % pour les formés) à attendre de la formation un enrichissement culturel et artistique. Ce type d'objectifs renvoie bien évidemment à l'acquisition de compétences plus générales et transférables, lesquelles, on l'a vu, font rarement partie du plan de formation des entreprises. Il semble donc exister ici un écart plus manifeste entre les objectifs de formation des entreprises et ceux visés par les salariés non formés face à une éventuelle formation.

En somme, les résultats présentés au tableau 48 nous indiquent globalement que les salariés non formés ont des objectifs très élevés vis-à-vis la formation en entreprise. Ces résultats nous montrent également que 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 pourraient se sentir en position plus instable dans l'entreprise et verraient une formation éventuelle comme un outil de protection tandis qu'une autre part d'entre eux, en meilleure position, se sentiraient motivés 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.

Concernant la deuxième catégorie de facteurs, l'amélioration des conditions de travail et le développement de l'*employabilité*, 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, les résultats présentés au tableau 48 nous ont permis de mettre en évidence certains décalages plus prononcés entre les attentes des travailleurs non formés face à une éventuelle formation et les travailleurs formés pour le troisième facteur (développement personnel et psychosocial). 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 émis 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 des données du tableau 48 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.

S'il est essentiel de bien comprendre ce qui motive ou motiverait les salariés à s'engager dans des activités de formation, l'évaluation que font les travailleurs et travailleuses du rendement de cette formation, est tout aussi importante. C'est de cette évaluation dont il sera question dans la prochaine section.

#### **4.5 L'évaluation du rendement de la formation continue selon les travailleurs**

La présente section se propose d'étudier le rendement de la formation continue, du point de vue des travailleuses et les travailleurs. Nous proposons une analyse descriptive du rendement de la formation selon les sujets de l'étude (4.5.1). Nous exposons en premier lieu leur évaluation de l'atteinte des objectifs relatifs à la formation (tableau 49). Par la suite (tableau 50), nous confrontons leurs motivations premières (objectifs anticipés) face à la formation continue et leur évaluation de l'atteinte ou non de ces objectifs, en effectuant un calcul de l'écart entre les scores moyens obtenus pour chacun des items et leur degré d'atteinte. Ensuite, nous agrégeons les objectifs étudiés en trois grands facteurs<sup>45</sup> : maintien/amélioration de la stabilité et/ou mobilité professionnelle, amélioration des conditions de travail/développement de l'*employabilité* et enfin, développement personnel et psychosocial. En terminant, nous effectuons des ANOVA (analyse de la variance) où les variables explicatives sont successivement la région d'appartenance de l'employé (tableau 51), le niveau de scolarité (tableau 52), l'âge (tableau 53) et l'ancienneté (tableau 54).

---

<sup>45</sup> Facteurs 1, 2 et 3 décrits à la section 4.4.

#### **4.5.1 Évaluation descriptive du rendement de la formation**

Il semble, en premier lieu, intéressant d'observer comment les travailleuses et travailleurs évaluent globalement le rendement de la formation. Le tableau 49 indique leur répartition selon l'évaluation de l'atteinte des différents objectifs de formation poursuivis.

**Tableau 49 : Répartition des travailleurs selon leur évaluation de l'atteinte des objectifs relatifs à la formation**

	Pas du tout ou Peu		Assez ou Beaucoup	
	N	%	N	%
<b>Facteur 1 : objectifs liés à la stabilité et/ou mobilité professionnelle</b> <b>Coefficient Alpha de Cronbach : .73</b>				
Conserver votre emploi actuel	331	50.8	320	49.2
Obtenir un emploi dans votre domaine professionnel	487	74.8	164	25.1
Obtenir un emploi dans un autre domaine professionnel	589	90.5	62	9.5
Obtenir une promotion dans votre entreprise	495	76	156	24
Obtenir une promotion dans le cadre d'un emploi, hors de votre entreprise	613	94.2	38	5.8
Obtenir un emploi, hors de votre entreprise sans promotion	613	94.2	38	5.8
Reprendre ou créer une entreprise	618	94.9	33	5.1
<b>Facteur 2 : objectifs liés à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'employabilité</b> <b>Coefficient Alpha de Cronbach : .81</b>				
Améliorer vos compétences et qualifications	102	15.6	549	84.5
Obtenir un diplôme ou certification	461	70.8	190	29.2
Améliorer votre salaire	418	64.2	233	35.8
Améliorer vos conditions de travail	398	61.2	253	38.7
Améliorer vos avantages sociaux	513	78.8	138	21.2
Renforcer les liens emploi-qualifications	258	39.6	393	60.4
Améliorer votre niveau d'autonomie au travail	209	32.1	442	67.9
Améliorer le niveau d'initiative	260	40	391	60.1
<b>Facteur 3 : objectifs liés au développement personnel et psychosocial</b> <b>Coefficient Alpha de Cronbach : .87</b>				
Améliorer la reconnaissance par les collègues	432	66.3	219	33.6
Améliorer la reconnaissance par la hiérarchie	431	66.2	220	33.8
Améliorer la motivation au travail	290	44.5	361	55.4
Augmenter votre implication au travail	268	41.1	383	58.9
Rencontrer d'autres personnes	455	69.9	196	30.1
Mieux organiser votre vie familiale	571	87.7	80	12.3
Améliorer votre sentiment de sécurité en emploi	393	60.4	258	39.6
Améliorer votre sentiment de compétence	192	29.5	459	70.5
Améliorer votre sentiment d'appartenance	350	53.8	301	46.2
Améliorer votre sentiment de valorisation et développement personnel	261	40.1	390	59.9
Exercer une fonction associative ou syndicale	605	93	46	7
Aboutir à un enrichissement culturel et artistique	533	81.9	118	18.1

De manière peu surprenante, étant donné leurs motivations premières (tableau 46), les résultats présentés au tableau 49 nous indiquent que les salariés obtiennent des taux de satisfaction à l'égard du rendement de la formation nettement plus élevés pour les objectifs liés à l'amélioration de leurs conditions de travail et au développement de leur employabilité (facteur 2) ; viennent ensuite les objectifs liés au développement personnel et psychosocial (facteur 3) pour lesquels les individus affichent des taux de satisfaction relativement élevés. Finalement, les salariés se sont montrés globalement peu satisfaits du rendement de la formation sur leur stabilité et/ou mobilité professionnelle (facteur 1).

Ainsi, en ce qui concerne le 1<sup>er</sup> facteur, les données issues du tableau 49 révèlent que les sujets évaluent que la formation leur a permis d'atteindre les objectifs qui y sont proposés dans de très faibles proportions, celles-ci variant de seulement 5.1 % à 25.1 % pour six des objectifs proposés (comparé à des scores variant de 5.2 % à 27.6 % pour les facteurs de motivation). En d'autres termes, les salariés estiment atteindre très peu les objectifs pour lesquels ils avaient une faible motivation.

Le seul objectif qui semble avoir permis d'atteindre un peu plus la formation pour ce facteur, si on le compare à leurs motivations initiales, est celui de conserver son emploi (49.2 % comparé à 35 % pour la motivation). On peut faire ici 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. Si c'était le cas, la formation apparaîtrait alors comme un processus plus ou moins volontaire, permettant d'acquérir les compétences spécifiques nécessaires pour se maintenir en emploi.

Lorsque les salariés évaluent le rendement de la formation sur l'atteinte des objectifs liés à l'amélioration de leurs conditions de travail et au développement de leur employabilité, ils jettent un regard beaucoup plus positif pour au moins quatre des objectifs proposés et se trouvent ainsi, encore une fois, en cohérence avec leurs motivations initiales pour au moins trois d'entre eux. 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.

Par ailleurs, le rendement des quatre autres objectifs, liés à l'obtention d'un diplôme ou d'une certification, à l'amélioration de leur salaire, de leurs conditions d'emploi et de leurs avantages sociaux, à l'instar des pourcentages obtenus en regard de leurs motivations initiales, ont été évalués positivement par un nombre beaucoup plus restreint de sujets (respectivement 29.2 %, 35.3 %, 38.7 %, 21.2 % comparé à 24.9 %, 36.2 %, 41 %, 23.5 %). Il semble ainsi que, du point de vue des travailleurs, la formation a un rendement plutôt faible sur ces bénéfices plus concrets, mais aussi plus facilement mesurables, il faut le dire, que pourrait apporter la formation.

En ce qui concerne le troisième et dernier facteur, lié au développement personnel et psychosocial, il semble que les objectifs qui y sont associés aient été moins atteints que ceux liés au facteur précédent, mais bien davantage que ceux liés au 1<sup>er</sup> facteur. Pour chacun des items proposés, on observe sensiblement les mêmes pourcentages que ceux obtenus lorsqu'ils se sont positionnés sur leurs motivations à suivre une formation. Ainsi, les salariés interrogés évaluent dans des proportions relativement importantes l'atteinte des objectifs suivants : améliorer son sentiment de compétence (70.5 % comparé à 74 % pour leurs motivations) et de valorisation personnelle (59.9 % comparé à 65.8 % pour leurs motivations), accroître son implication et sa motivation au travail (respectivement 58.9 % et 55.4 % comparé à 63 % et 57.3 % pour leurs motivations) de même que son sentiment d'appartenance à l'entreprise (46.2 % comparé à 42.9 % pour leurs motivations). Les autres facteurs, notamment ceux liés au « rapport à autrui » et celui associé à la sécurité en emploi n'ont été que faiblement atteints par la formation, selon l'évaluation qu'en font les travailleurs. Voici, selon l'ordre de présentation des items dans

le tableau, les pourcentages associés à chacun de ces objectifs, comparé à ceux obtenus pour leurs motivations initiales : améliorer la reconnaissance par les collègues (33.6 % comparé à 29.7 % pour leurs motivations) et par la hiérarchie (33.8 % comparé à 32.1 % pour leurs motivations), rencontrer d'autres personnes (30.1 % comparé à 29.2 %) et améliorer le sentiment de sécurité en emploi (39.6 % comparé à 37.2 %).

En somme, l'ensemble des résultats présentés au tableau 49 nous indique d'une part, que les salariés 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* et, dans des proportions un peu moindre, ceux liés à leur développement personnel et psychosocial. Par ailleurs, ils estiment avoir peu atteint les objectifs liés à la stabilité et/ou mobilité professionnelle. D'autre part, ces mêmes résultats nous 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 et « renforcer le lien qualification-emploi » qui a été un peu moins rencontré. 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. À l'inverse, il semble qu'ils estiment avoir peu atteint les objectifs pour lesquels ils se sentaient peu motivés.

Le tableau 50 analyse cette relation entre les motivations initiales des employés face à la formation et leur évaluation de l'atteinte de leurs objectifs. Plus précisément, nous y présentons les différences de moyennes entre les motivations initiales et les degrés d'atteinte des objectifs. La moyenne 1 (moy1) correspond à la moyenne des objectifs premiers, pour chacun des items (sur une échelle de 1 à 4) et la moyenne 2 (moy2) indique la moyenne de l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs.

**Tableau 50 : Comparaison entre les motivations premières des travailleurs à l'égard de la formation et l'atteinte de leurs objectifs**

	Moy1	Écart-type	Moy2	Écart-type	Moy2 - Moy1
<b>Facteur 1 : objectifs liés à la stabilité et/ou mobilité professionnelle</b>					
Conserver votre emploi actuel	2.04	1.21	2.42	1.29	<b>0,38</b>
Obtenir un emploi dans votre domaine professionnel	1.72	1.08	1.75	1.10	0,03
Obtenir un emploi dans un autre domaine professionnel	1.33	0.74	1.34	0.75	0,01
Obtenir une promotion dans votre entreprise	1.80	1.07	1.73	1.04	-0,07
Obtenir une promotion dans le cadre d'un emploi, hors de votre entreprise	1.27	0.67	1.22	0.62	-0,05
Obtenir un emploi, hors de votre entreprise sans promotion	1.23	0.62	1.20	0.59	-0,03
<b>Facteur 2 : objectifs liés à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'employabilité</b>					
Reprendre ou créer une entreprise	1.18	0.60	1.19	0.60	0,01
Améliorer vos compétences et qualifications	3.62	0.76	3.34	0.89	<b>-0,28</b>
Obtenir un diplôme ou certification	1.76	1.11	1.88	1.16	0,12
Améliorer votre salaire	2.07	1.20	2.03	1.18	-0,04
Améliorer vos conditions de travail	2.18	1.22	2.11	1.18	-0,07
Améliorer vos avantages sociaux	1.74	1.08	1.67	1.03	-0,07
Renforcer les liens emploi-qualifications	2.96	1.10	2.68	1.17	<b>-0,28</b>
Améliorer votre niveau d'autonomie au travail	3.06	1.10	2.88	1.10	-0,18
Améliorer le niveau d'initiative	2.80	1.15	2.68	1.16	-0,12
<b>Facteur 3 : objectifs liés au développement personnel et psychosocial</b>					
Améliorer la reconnaissance par les collègues	1.92	1.10	2.02	1.11	0,10
Améliorer la reconnaissance par la hiérarchie	2.00	1.12	2.04	1.10	0,04
Améliorer la motivation au travail	2.61	1.18	2.54	1.15	-0,07
Augmenter votre implication au travail	2.76	1.15	2.64	1.14	-0,12
Rencontrer d'autres personnes	1.89	1.11	1.94	1.13	0,05
Mieux organiser votre vie familiale	1.34	0.78	1.40	0.84	0,06
Améliorer votre sentiment de sécurité en emploi	2.08	1.18	2.14	1.19	0,06
Améliorer votre sentiment de compétence	3.02	1.06	2.93	1.05	-0,09
Améliorer votre sentiment d'appartenance	2.30	1.16	2.30	1.17	0
Améliorer votre sentiment de valorisation et développement personnel	2.80	1.12	2.66	1.13	-0,14
Exercer une fonction associative ou syndicale	1.23	0.63	1.24	0.66	0,01
Aboutir à un enrichissement culturel et artistique	1.58	1.00	1.56	0.99	-0,02



Les résultats du tableau 50 viennent confirmer ce que nous avons observé au tableau 49 : les écarts entre les attentes et l'atteinte des objectifs sont globalement faibles et ne témoignent pas de différences significatives à l'exception des objectifs « conserver votre emploi actuel » (écart : .38) », « renforcer les liens qualifications-emplois » (écart : -.28) et « améliorer vos compétences et qualifications » (écart : -.28)<sup>46</sup>. Pour ces deux derniers objectifs, il semble que la formation réponde un peu moins aux attentes des employés. Cependant, on notera que les scores moyens obtenus demeurent relativement élevés et traduisent une satisfaction du rendement de la formation passablement élevée face à ces deux objectifs. En ce qui a trait à l'objectif « conserver votre emploi actuel », les sujets estiment dans des proportions légèrement plus grandes l'avoir atteint, si on le compare avec leur degré de motivation initiale. Ce résultat apparaît somme toute positif et donne une indication à l'effet que la participation à des activités de formation peut permettre, du point de vue des employés, de renforcer leur position dans l'entreprise.

Nous avons jusqu'ici étudié l'évaluation que font les travailleuses et les travailleurs de l'atteinte des objectifs de formation, à partir de données descriptives. Nous analysons dans ce qui suit l'atteinte des objectifs en effectuant des analyses de variance (ANOVA) selon plusieurs variables explicatives associées aux caractéristiques particulières des employés (région, niveau scolarité, âge et ancienneté dans l'entreprise).

#### **4.5.2 Analyse de la variance des facteurs de rendement de la formation continue**

Nous approfondissons maintenant l'analyse du rendement de la formation suivie par les employés sur chacun des trois facteurs à l'étude en présentant les résultats des analyses de variance (ANOVA) obtenues pour ces trois facteurs. Les variables explicatives<sup>47</sup> sont la région d'appartenance de l'employé (tableau 51), le niveau de

---

<sup>46</sup> L'écart entre les pourcentages obtenus pour cet objectif aux tableaux 46 et 49 est de moins de 10% (7%).

<sup>47</sup> Il convient de noter que l'analyse ne tient pas compte d'autres variables qui auraient pu expliquer les différences au niveau de l'évaluation du rendement de la formation faite par les employés. Par exemple, il s'est avéré que la variable « sexe » n'est pas significative et ne semble pas influencer la perception des employés du rendement de la formation. Le même constat est ressorti de l'ANOVA que nous avons effectuée selon le statut professionnel de l'employé (permanent ou non permanent). Ainsi, les résultats de l'analyse de variance que nous présentons dans les prochains tableaux tiennent compte uniquement des variables qui se sont avérées significatives.

scolarité (tableau 52), l'âge (tableau 53) et l'ancienneté (tableau 54). Afin de faire ressortir plus clairement les variables explicatives les plus significatives, nous présentons successivement les résultats obtenus pour chacune de ces variables (tableaux 51, 52, 53 et 54) et les commentons en bloc, par la suite.

**Tableau 51 : Évaluation du rendement de la formation selon la région d'appartenance des travailleurs**

Évaluation du rendement de la formation		Moyenne	Écart-type	F	signification
Sur la stabilité et/ou mobilité professionnelle	Capitale Nationale	1.487	0.555	8.584	0.004***
	Chaudière-Appalaches	1.618	0.580		
Sur l'amélioration des conditions générales du travail et le développement de l' <i>employabilité</i>	Capitale Nationale	2.464	0.717	5.020	0.025**
	Chaudière-Appalaches	2.590	0.716		
Sur le développement personnel et psychosocial	Capitale Nationale	2.055	0.721	5.442	0.020**
	Chaudière-Appalaches	2.187	0.719		

\* significatif au seuil de .1, \*\* significatif au seuil de .05, \*\*\* significatif au seuil de .01

**Tableau 52 : Évaluation du rendement de la formation selon le niveau de scolarité des travailleurs**

Évaluation du rendement de la formation		Moyenne	Écart-type	F	signification
Sur la stabilité et/ou mobilité professionnelle	Primaire	<u>1.695</u>	0.625	2.200	0.087*
	Secondaire	1.582	0.529		
	Collégial	1.522	0.529		
	Universitaire	<u>1.497</u>	0.637		
Sur les conditions générales du travail et le développement de l' <i>employabilité</i>	Primaire	2.516	0.837	5.974	0.001***
	Secondaire	<u>2.645</u>	0.750		
	Collégial	<u>2.562</u>	0.670		
	Universitaire	<u>2.340</u>	0.666		
Sur le développement personnel et psychosocial	Primaire	2.194	0.790	3.114	0.026**
	Secondaire	<u>2.201</u>	0.716		
	Collégial	2.128	0.684		
	Universitaire	<u>1.984</u>	0.741		

\* significatif au seuil de .1, \*\* significatif au seuil de .05, \*\*\* significatif au seuil de .01

**Tableau 53 : Évaluation du rendement de la formation selon l'âge des travailleurs**

Évaluation du rendement de la formation		Moyenne	Écart-type	F	signification
Sur la stabilité et/ou mobilité professionnelle	16-24 ans	<u>1.760</u>	0.548	5.441	0.001***
	25-44 ans	<u>1.524</u>	0.560		
	45-54 ans	1.473	0.536		
	Plus de 55 ans	1.697	0.899		
Sur les conditions générales du travail et le développement de l' <i>employabilité</i>	16-24 ans	<u>2.626</u>	0.714	2.377	0.069*
	25-44 ans	2.547	0.690		
	45-54 ans	2.404	0.793		
	Plus de 55ans	<u>2.316</u>	0.789		
Sur le développement personnel et psychosocial	16-24 ans	2.170	0.683	1.181	0.316
	25-44 ans	2.123	0.710		
	45-54 ans	2.037	0.771		
	Plus de 55 ans	2.333	0.858		

\* significatif au seuil de .1, \*\* significatif au seuil de .05, \*\*\* significatif au seuil de .01

**Tableau 54 : Évaluation du rendement de la formation selon l'ancienneté des travailleurs**

Évaluation du rendement de la formation		Moyenne	Écart-type	F	signification
Sur la stabilité et/ou mobilité professionnelle	Moins de deux ans	1.612	0.554	2.345	0.112
	Entre deux et cinq ans	1.595	0.550		
	Entre cinq et dix ans	1.526	0.615		
	Plus de dix ans	1.465	0.569		
Sur les conditions générales de travail et le développement de l' <i>employabilité</i>	Moins de deux ans	<u>2.656</u>	0.655	4.899	0.002**
	Entre deux et cinq ans	<u>2.588</u>	0.732		
	Entre cinq et dix ans	2.506	0.729		
	Plus de dix ans	<u>2.365</u>	0.710		
Sur le développement personnel et psychosocial	Moins de deux ans	2.255	0.765	2.285	0.103
	Entre deux et cinq ans	2.137	0.676		
	Entre cinq et dix ans	2.045	0.741		
	Plus de dix ans	2.055	0.735		

\* significatif au seuil de .1, \*\* significatif au seuil de .05, \*\*\* significatif au seuil de .01

Les résultats présentés au tableau 51 nous indiquent que les travailleurs et travailleuses de la région Chaudière-Appalaches seraient significativement plus satisfaits du rendement de la formation que leurs collègues de la région de la Capitale Nationale et ce, pour les trois facteurs de rendement à l'étude.

Par ailleurs, l'évaluation du rendement de la formation semble significativement différente selon les niveaux de scolarité, tel qu'en rend compte le tableau 52. Ainsi, les diplômés de l'université sont généralement plus insatisfaits du rendement de la formation sur leur stabilité et/ou mobilité professionnelle, sur l'amélioration de leurs conditions de travail et le développement de leur employabilité, de même que sur leur développement personnel et psychosocial que les diplômés des autres niveaux. Deux hypothèses peuvent être formulées en regard de ce résultat. Premièrement, il est probable que les attentes des employés peu qualifiés soient inférieures à celles des travailleuses et des travailleurs plus qualifiés (notamment, les universitaires). Il pourrait alors s'ensuivre une évaluation plus sévère de la part de ces derniers qui se trouveraient déçus de constater que la formation leur permet peu de réaliser plusieurs des objectifs attendus. Deuxièmement, si la formation en entreprise peut possiblement aider les employés peu qualifiés à conserver leur emploi, il est probable qu'elle n'ait pas un impact aussi clair sur le maintien en emploi des employés les plus qualifiés.

Les résultats du tableau 53 montrent que les variables associées aux deux premiers facteurs, soit la stabilité et/ou mobilité professionnelle et l'amélioration des conditions de travail et le développement de l'*employabilité*, sont significatives en fonction des strates d'âge. Plus précisément, si on exclut la catégorie des employés de plus de 55 ans, dont le trop petit nombre ne permet pas une analyse significative, on observe une évaluation du rendement de la formation décroissante en fonction de l'âge. En d'autres termes, les salariés de 45 à 54 ans sont significativement plus insatisfaits de ce que leur a apporté la formation pour les deux premiers facteurs que leurs collègues plus jeunes.

Finalement, les résultats du tableau 54 viennent appuyer les données issues du tableau précédent, uniquement pour le 2<sup>e</sup> facteur cependant : ceux qui ont dix ans et plus d'ancienneté sont plus insatisfaits des gains obtenus au niveau de l'amélioration de leurs conditions de travail et du développement de leur *employabilité* que les employés plus récemment embauchés. Différemment du tableau précédent, les résultats ne sont pas significatifs pour le 1<sup>er</sup> facteur (stabilité et/ou mobilité professionnelle).

En somme, les résultats présentés dans cette section nous montrent 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 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 jouer un rôle sur l'évaluation du rendement que font 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. Une observation d'ensemble émerge pour trois de ces résultats : ceux qui ont généralement plus accès à la formation (les plus scolarisés, les plus âgés et les plus anciens) estiment que la formation a eu un impact moindre sur au moins un des indicateurs de rendement proposés.

En conclusion de cette partie sur l'accessibilité des travailleurs et travailleuses à la formation continue et sur l'évaluation du rendement qu'ils en donnent, il appert que certaines variables sociodémographiques ou liés aux conditions socioprofessionnelles de l'individu, augmentent ou diminuent les probabilités d'accéder à des programmes de formation en entreprise. Ainsi, les travailleurs de la région de Chaudière-Appalaches, 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. En revanche, le sexe de l'individu, son niveau de scolarité, sa participation à des formations en dehors du cadre de la Loi 90, son appartenance ou non à un syndicat, le secteur d'activités de l'entreprise

et son type de propriété n'influencent pas, au moins directement, les chances d'accès à la formation continue.

En outre, 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. 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 (facteur 2). Parmi ceux les plus fréquemment cités par les travailleurs et travailleuses interrogés, mentionnons l'amélioration des compétences et des qualifications, le renforcement du lien emploi-qualification, de même que l'amélioration des niveaux d'autonomie et d'initiative au travail. Le développement personnel et psychosocial (facteur 3) semble également motiver une proportion importante d'employés. Plus particulièrement, le développement du sentiment de compétence, de valorisation personnelle, l'accroissement de l'implication et de la motivation au travail sont parmi les motivations les plus importantes mentionnées pour cette catégorie de facteurs. Enfin, les items liés à la stabilité/mobilité professionnelle (facteur 1) semblent avoir peu de poids sur la motivation des salariés à participer à des activités de formation. Ils ne sont que 35 % 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 %).

L'analyse des résultats nous a également permis de constater que les salariés non formés ont des objectifs très élevés vis-à-vis la formation en entreprise. Plus particulièrement, il semble que 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 pourraient se sentir en position plus instable dans l'entreprise et verraient une formation éventuelle comme un outil de protection

tandis qu'une autre part d'entre eux, en meilleure position, se sentiraient motivés 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.

Concernant la deuxième catégorie de facteurs, l'amélioration des conditions de travail et le développement de l'*employabilité*, 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 de bonification à ces niveaux qu'elle recèle et, d'autre part, pourrait témoigner de conditions d'emplois moins avantageuses des non formés par rapport aux formés.

Enfin, nous avons mis en évidence certains décalages plus prononcés entre les attentes des travailleurs non formés face à une éventuelle formation et les travailleurs formés, pour le troisième facteur (développement personnel et psychosocial). 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 émis l'hypothèse que les non formés pourraient se sentir plus à l'écart 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 des données du tableau 48 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 ce qui concerne l'évaluation que font les employés du rendement de la formation, nous avons constaté d'une part, que les salariés 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, ces mêmes résultats nous 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 et « renforcer le lien qualifications-emploi » qui a été un peu moins rencontré. 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. À l'inverse, il semble qu'ils estiment avoir peu atteint les objectifs pour lesquels ils se sentaient peu motivés.

Nous avons ensuite comparé les écarts entre les moyennes obtenues pour les facteurs de motivation face à la formation et l'évaluation du rendement qu'en font les employés. Nous avons ainsi pu mettre en lumière le constat suivant : les écarts entre les



objectifs initiaux et leur atteinte sont globalement faibles et ne témoignent pas de différences significatives à l'exception des objectifs « conserver votre emploi actuel » (écart : .38) », « renforcer les liens qualifications-emplois » (écart : -.28) et « améliorer vos compétences et qualifications » (écart : -.28)<sup>48</sup>. Pour ces deux derniers objectifs, il semble que la formation réponde un peu moins aux motivations premières des employés. Cependant, on a noté que les scores moyens obtenus demeurent relativement élevés et traduisent tout de même une satisfaction du rendement de la formation passablement élevée face à ces deux objectifs. En ce qui a trait à l'objectif « conserver votre emploi actuel », les sujets estiment dans des proportions légèrement plus grandes l'avoir atteint si on le compare avec leur degré de motivation initiale. Ce résultat apparaît somme toute positif et donne une indication à l'effet que la participation à des activités de formation peut permettre, du point de vue des employés, de renforcer leur position dans l'entreprise.

En terminant, nous avons analysé l'atteinte des objectifs en effectuant également des analyses de variance (ANOVA) selon quatre variables explicatives associées aux caractéristiques particulières des employés (région, niveau scolarité, âge et ancienneté dans l'entreprise). Il appert de ces analyses que les salariés de la 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 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

---

<sup>48</sup> L'écart entre les pourcentages obtenus pour cet objectif aux tableaux 46 et 49 est de moins de 10% (7%).

plus âgés et les plus anciens) estiment que la formation a eu un impact moindre sur au moins un des indicateurs de rendement proposés.

La prochaine section du rapport, la conclusion, offre une synthèse des résultats obtenus pour l'ensemble de l'étude (en comparant, lorsque pertinent, le point de vue des entreprises à celui des travailleuses et travailleurs), puis elle dégage certaines recommandations qui en découlent.

## 5. Conclusion

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>49</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>49</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>50</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>51</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>52</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>50</sup> Le nombre restreint de cette catégorie (n = 25) commande la retenue face à ce résultat.

<sup>51</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>52</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>53</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>54</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>53</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>54</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>55</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>56</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>57</sup>.

---

<sup>55</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>56</sup> Pour plus de détails, le lecteur peut se référer à la section 4.2 du présent rapport.

<sup>57</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>58</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>58</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>59</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>59</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>60</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>61</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>60</sup> L'explicitation des facteurs est disponible à la section 4.4.

<sup>61</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>62</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>62</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>63</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>63</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>64</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>64</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>65</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>65</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>66</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>66</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.

## 6. Bibliographie

Arulampalam, W. et Booth, A. L. (2000). Learning and earning : do multiple training events pay ? A decade of evidence from a cohort of young British men. *Economica*, 68, 379-400.

Aventur, F. et Hanchane, S. (1997). Formation continue et justice sociale dans l'entreprise. *Céreq BREF*, 136, novembre, 1-4.

Aventur, F. et Mobus, M. (1999). *Formation professionnelle initiale et continue en Europe, édition enrichie*. Magnard-Vuibert-Multimédia, mars.

Ballot, G., Fakhfakh, F. et Taymaz, E. (1998). Formation continue. Recherche et développement et performance des entreprises. *Formation emploi*, 64, décembre, 43-58.

Barett, A. et Hovels, B. (2000). Vers un taux de rentabilité de la formation : évaluation de la recherche sur les bénéfices de la formation dispensée par les employeurs. *Formation professionnelle*, 14, 30-39.

Barett, A. et O'Connell, P. J. (1997). Does training generally work ? Measuring the returns to in-company training. *Economic and social research Institute Working paper*, 87. Dublin.

Bartel, A. (1995). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial relations*, 33(4), 411-425.

Bentabet, E., Gauthier, C. et Marion, I. (2001). La formation professionnelle continue financée par les entreprises. *Céreq document 157*, juin.

Bentabet, E., Michun, S. et Trouvé, P. (1999). Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises, *Céreq, Étude*, 72, janvier.

Béret, P. et Dupray, A. (1998). La formation professionnelle continue : de l'accumulation des compétences à la validation de la performance. *Formation emploi*, 63, juillet-septembre.

Bernier, C. (1999). Vers une formation de la main-d'œuvre au Québec ? , *Relations industrielles*, 54(3), 489-502.

Berton, F. et Podevin, G. (1991). Vingt ans de formation professionnelle continue : de la promotion sociale à la gestion de l'emploi. *Formation Emploi*, 34, avril-juin, 14-30.

Bishop, J. H. (1994). The impact of training on productivity and wages. Dans *Training and the private sector : international comparisons*. University of Chicago Press.

Black, S. et Lynch, L. (2001) How to compete : the impact of workplace practices and information technology on productivity. *The review of economics and statistics*, 83(3), 434-445.

Booth, A. L. (1991). Job-related training who receives it and what is paid ? *Oxford Bulletin of economics and statistics*, 3, 281-294.

Boutinet, J. P. (1995). *Psychologie de la vie adulte*. Presses Universitaires de France. Paris.

Bureau International du Travail (2002). *Apprendre et se former pour travailler dans une société de savoir*. Rapport IV, Genève.

Carriou, Y. et Jeger, F. (1997). La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement. *Économie et statistiques*, 303, 45-58.

Charraud, A-M., Personnaz, E. et Veneau, P. (1998). Les certificats de qualification professionnelle ; une certification à l'image de la diversité des branches professionnelles . *Céreq BREF*, 142, mai, 1-4.

Chioussé, S. et Werquin, P. (1999). *Lifelong vocational guidance : European cases studies*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg, 75 p.

Collins, M.(1983). A critical analysis of competency-Based systems in adult education. *Adult Education Quarterly*, 33, 65-74.

Crocquey, E. (1995). Les capacités de formation des entreprises en 1995. De l'alternance à la formation en situation de travail. Dares, *Premières synthèses*, 119, décembre, 95-99.

Delame, E. et Kramarz, F. (1997). Entreprises et formation continue. *Économie et Prévision*, 127, 63-82.

Dionne, P. (1995). Activité de formation à l'évaluation d'impacts de la formation. *Revue Organisation*, 4(2), 59-68.

Direction du Fonds National de la Formation de la Main-d'œuvre (2001). *Bilan quantitatif sur la participation des employeurs à la Loi 90, année civile 1999*. Juillet.

Direction Générale des Politiques (2000). *Synthèse des faits saillants des entrevues qualitatives réalisées dans le cadre de l'évaluation de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Juin.

Dupuy, R. (1993). Valorisations, attentes et investissements en formation. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 22(4), 371-392.

Dupuy, R. (1998). Transitions et transformation des identités professionnelles, le cas des adultes en situation de formation continue. dans *Évènements de vie, transitions et construction de la personne*. Éditions ÈRES.

Emploi-Québec (2000). *Rapport Quinquennal sur la mise en œuvre de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*.

Eurostat (2002). Coût et financement de la formation continue en entreprise en Europe. *Statistique en bref, thème 3*, 8.

Fernandez, A. (2001). La construction du moi-le droit au travail en tant que droit culturel. Dans S. Perez et O. Strobel (dir.), *Éducation et Travail : divorce ou entente cordiale*, (pp. 13-26). Éditions L'Harmattan.

Fougère, D., Goux, D. et Maurin, E. (2001). Formation continue et carrières salariales : une évaluation sur données individuelles. *Annales d'économie et de statistique*, 62, avril-juin, 49-69.

Gauron, A. et Freyssinet, J. (2000). Réduction du chômage et formation tout au long de la vie. *Formation emploi*, 72.

Goux, D. et Maurin, E. (1997). Les entreprises, les salariés et la formation continue. *Économie et Statistique*, 306, juin, Insee.

Goux, D. et Zamora, P. (2001). La formation en entreprise continue de se développer. *Insee Première 759*, février, 1-4.

Greenhalgh, C. et Mavrotas, G. (1994). The role of career aspirations and financial constraints of individual access to vocational training. *Oxford economic papers*, 46, 579-604.

Holzer, H., Block, R., Cheatham, M. et Knott, J. (1993). Are training subsidies for firms effective ? The Michigan Experience. *Industrial and Labour relations review*, 46(4), 625-636.

Hyland, T. (1999). *Vocational studies, lifelong learning and social values : investigating education, training and NVQ's under New Deal. Monitoring change in Education*.

Ichniowski, C., Shaw, K. et Prennushi, G. (1995). The effects of human resource management practices on productivity. *NBER 5333*, Cambridge, Massachusetts.

Kerr, R. (1997). Apprendre sa vie durant : la formation continue dans les entreprises. *Insee première*, 512, février, 1-4.

- Kirsch, E. et Savoyant, A. (1999). Évaluer les acquis de l'expérience : entre normes de certification et singularité des parcours professionnels. *Céreq Bref 159*, décembre, 1-4.
- Koch, P. (2002). Savoir, connaissance et compétence dans la validation des acquis d'expérience. *Éducation permanente*, 150(1), 79-94.
- Lagabriele, C. (2001). Transitions identitaires en situations de formation professionnelle continue : effets de trois types de déterminants. *Bulletin de psychologie*, 54(3), mai-juin, 275-285.
- Lazear, E. (1979). Why is there mandatory retirement?. *Journal of political economy*, 87, 1261-1284.
- Le Bouedec, G. (1988). *Les défis de la formation continue, développement personnel ou développement professionnel ?* Éditions L'Harmattan, PARIS.
- Léné, A. (2002). *Formation, compétences et adaptabilité : l'alternance en débat*. Éditions L'Harmattan. Paris. 211 p.
- Lenoir, H. (1999). Validation des acquis professionnels : les usages sociaux, *Actualité de la formation permanente*, 163.
- Liaroutzos, O. et Sulzer, E. (2001). La validation des qualifications : quelle place pour une régulation paritaire et interprofessionnelle ? *Céreq BREF 177*, juillet, 1-4.
- Lynch, L. (1992). Private sector training and the earning of young workers. *American economic review*, 82(1), 299-312.
- Maré-Girault, S. (2001). *L'organisation qualifiante : organisation du travail et accroissement de la qualification*. Éditions L'Harmattan, Paris.
- Maroy, C. (2000). Politiques sociales et régulation de la formation en Europe : conceptions social-démocrates, libérales et libérales –sociales. Dans D.G. Tremblay et P. Doray (dir.), *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle ?*, PUQ, 11-26.
- Massonat, J. et Perron, J. (1990) Pour une approche multidimensionnelle de l'identité. *Psychologie française*, 35(1), 7-15.
- Medoff, J. et Abraham, K. (1981). Are those paid more really more productive ? The case of experience. *Journal of human resources*, 16, 186-216.
- Michaudon, H. (2000). Investir dans la formation continue. *Insee première 697*, février, 1-4.
- Palazzeschi, Y. (1998). *Introduction à une sociologie de la formation des adultes*. L'Harmattan, Paris.



Parkes, C. M. (1971). Psychological transition : A field for study. *Social science and medicine*, 5, 101-115. Pergamon Press.

Paugam, S. (2000). Le salarié de la précarité. Paris : Éditions Puf.

Perron, J. et Tremblay, C. (1996). Adultes en transition : analyse rétrospective. *Revue canadienne de counseling*, 30(2), 86-92.

Pinte, G. (2002). La validation des acquis de l'expérience comme point de rencontre entre deux conceptions de la formation des adultes qui se sont opposées à travers l'histoire : la formation professionnelle continue et l'éducation permanente. *Éducation permanente*, 150(1), 95-106.

Pronovost, D. (2004). Où en sont les employeurs avec la formation ? Enquête auprès des employeurs assujettis à la Loi du 1% : quelques résultats. Dans G. Fournier et K. Béji (dir.), *De l'insertion à l'intégration socioprofessionnelle : rôles et enjeux de la formation initiale et de la formation continue*. Québec : Les Presses de l'Université Laval. À paraître.

Ratteree, B. (2001). Recommandations pour l'apprentissage tout au long de la vie. Dans S. Perez et O. Strobel (dir.), *Éducation et Travail : divorce ou entente cordiale*, Éditions L'Harmattan, p 59-72.

Ricard, D. (1995). Une approche renouvelée de formation en contexte de changement technologique : l'organisation apprenante. Dans R. Jacob et J. Ducharme (dir.), *Changement technologique et gestion des ressources humaines*, pp. 189-218. Québec : Éditions Gaëtan Morin.

Sansregret, H. et Adam, D. (1996). *La validation des acquis : compétence transférables plus*. 101 p. Québec : Éditions Lasalle.

Schwartz, B. (1994). *Moderniser sans exclure*. Paris : Éditions La Découverte.

Simonnet, V. et Ulrich, V. (2000). La formation professionnelle et l'insertion sur le marché du travail : l'efficacité du contrat d'apprentissage . *Économie et Statistique* 337-338, juillet-août, 81-95.

Statistiques Canada, DRHC (2001). *Rapport sur l'éducation et la formation des adultes au Canada : Apprentissage et Réussite*. mai, 104 p. Ottawa.

Théry, M., Rousset, P. et Zygmunt, C. (2002). L'Europe de la formation tout au long de la vie reste à construire. *BREF, Céreq*, juin.

Vincens, J. (2001). Expérience professionnelle et formation. Document de travail du LIRHE, Toulouse.

Virville, M (1996). Le rapport de Virville. *Actualité de la formation permanente*, 145, 6-10.