

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Professeure, Télé-université, UQAM

UER travail, économie et gestion

Titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux

Socio-organisationnels de l'économie du savoir

MONIQUE K. DE SÈVE

Professionnelle de recherche

***Sommaire « exécutif »
sur les obstacles à la formation
dans les petites et moyennes
entreprises :***

***Une comparaison de divers types de formations dans les
secteurs du***

Mars 2006

Collaborations

Léonard Dumas, Professeur, Institut de tourisme et d'hôtellerie
Richard Hotte, Professeur, Télé-université
Olga Marino, Professeure, Télé-université
Mario Poirier, Professeur, Télé-université
Denis Robichaud, Professeur, Télé-université
Adèle Girard, Directrice générale, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
Isabelle Côté, Agente de recherche, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
Patricia Lapierre, Directrice, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail
Philippe Bussière, Conseiller aux communications, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail
Rémi Gagnon, Agent de recherche, Télé-université
Louise Forget, Agente de communication

Remerciements

Cette recherche a été rendue possible grâce à la contribution financière du Fonds national de formation de la main-d'œuvre par le moyen du Programme de subvention à la recherche appliquée sur les conditions d'applications de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre. Nous le remercions sincèrement pour son suivi tout au long de cette recherche.

Ce rapport final souhaite répondre à un souhait de la Commission des partenaires du marché du travail en tenant compte des spécificités sectorielles propres aux secteurs du commerce de détail, ainsi que du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Nous remercions tous les participants et les participantes à cette étude sans qui elle n'aurait pas été possible.

Notes biographiques

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure à la Télé-Université de l'Université du Québec à Montréal, titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail. Elle a été professeure invitée dans les universités de Paris I-Sorbonne, Lille I, Louvain-la-Neuve en Belgique et à la European School of Management. Elle est membre du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et rédactrice en chef de la revue électronique *Interventions économiques*. (www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques) Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé divers articles portant sur la nature du travail et sur les types d'emplois, la formation en entreprise, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir : www.teluq.quebec.ca/chairecosavoir/cvdgt.

Dans le cadre de ce projet, Monique K. De Sève était professionnelle de recherche à la Télé-Université de l'Université du Québec à Montréal. Elle détient un doctorat en sociologie de l'Université du Québec à Montréal (spécialisation sociologie du travail.).

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	6
1.1 Objectifs de recherche et principaux résultats	6
1.2 Cadre théorique de recherche	7
2. Méthodologie	7
3. Les résultats	8
3.1 Le modèle bureaucratique	8
3.2 Le modèle organique	8
3.3 Le modèle économique	9
3.4 Le modèle paternaliste	9
4. Les facteurs sociétaux, organisationnels et individuels	10
5. Synthèse des résultats	10
6. Retour sur les hypothèses de recherche	12

1. Introduction

Ce document présente le résumé des rapports (rapport global et rapport synthèse) issus d'une vaste enquête sur la formation réalisée, de 2003 à 2005, dans de petites organisations québécoises des secteurs du commerce de détail, du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, dans quatre régions administratives du Québec, soient les régions de Montréal, de l'Estrie, de Québec et de la Gaspésie.

Les principaux objectifs de la recherche étaient les suivants:

1.1 Objectifs de recherche

1. Mettre en lumière les pratiques de l'organisation (PME) en matière de formation en prenant le cas de figure de seize (16) organisations dans les secteurs du commerce de détail, du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration;
2. Cerner les comportements favorables ou non à la formation des employé-e-s en regard de l'offre de formation de l'organisation participante d'une part et des attitudes et des demandes de formation de la part des salariés d'autre part;
3. Identifier les avantages individuels (satisfaction au travail, satisfaction dans l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, succès en carrière, etc.) et organisationnels (attraction et rétention de la main-d'œuvre, accroissement de la main-d'œuvre, accroissement de la formation);
4. Identifier les motifs de participation / ou de non participation à la formation au sein de l'organisation;
5. Identifier les principaux obstacles à la formation dans l'organisation en comparaison des autres milieux de travail des différents sous-secteurs étudiés (commerce de détail et tourisme, hôtellerie et restauration);
6. Évaluer le degré d'intérêt de l'organisation pour les technologies de l'information et des communications (TIC) comme outils de formation, dans un cadre de travail collaboratif et de développement des échanges avec d'autre apprenants en cours de formation;
7. Identifier les solutions, les mesures et les stratégies alternatives aux obstacles qui permettraient de développer davantage la formation.

Notre recherche s'est effectuée de 2003 à 2005 dans seize (16) organisations appartenant aux secteurs du commerce de détail, du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Nous avons rencontré 77 personnes, cadres, employés et intervenants dans les deux secteurs afin d'obtenir des points de vue différents.

Nous faisons ressortir ici les principaux constats qui nous paraissent importants à retenir, avant de présenter le cadre théorique et quelques

éléments sur la méthodologie et les grands résultats en fonction des deux cadres d'analyse retenus.

En premier lieu, nous avons constaté que la pénurie et le roulement de la main-d'œuvre constituent des difficultés importantes dans les deux secteurs et limitent les capacités des organisations à dispenser de la formation. Cependant, à pénurie et roulement égal, nous avons constaté que certains employeurs réussissent à faire mieux et à organiser des activités de formation. Ceci est important puisque cela contribue à la motivation des salariés et à leur fidélisation à l'organisation.

Deuxième constat important, nous avons constaté que l'offre de formation par l'employeur peut contribuer à développer une identité professionnelle et un intérêt pour des formations dans le domaine. Ainsi, alors que tous les salariés n'ont pas a priori l'intention de faire carrière dans le domaine, le fait d'offrir une formation spécialisée, comme ce fut le cas dans les entreprises de tourisme d'aventure ou encore de vêtements de plein air et aventure, contribue à créer une identité professionnelle plus forte que ce n'est habituellement le cas dans les secteurs concernés. Ceci motive les individus à suivre de nouvelles formations. Il y a donc des effets de réciprocité importants entre formation et identité professionnelle.

Troisième constat d'importance, l'importance des comités sectoriels a été relevée, à la fois en ce qui concerne leur importance dans l'animation du secteur, mais surtout leur importance dans la création de contenus de formation très proches des besoins des organisations des deux secteurs. Nombre de salariés comme d'employeurs ont fait état de l'importance pour eux d'avoir des formations qui satisfont leurs besoins en lien direct avec leur travail, et certains ont évoqué le fait que les formations conçues par le comité sectoriel (Client plus notamment) sont très proches des besoins, ce qui n'est pas toujours le cas pour d'autres formations.

Le quatrième constat a trait à la variable âge. Alors que l'on entend souvent dire que les travailleurs plus âgés sont moins intéressés par la formation, et que nous avons vu quelques cas où l'offre de formation était perçue comme un manque de confiance à l'égard de salariés d'expérience, ce ne sont pas tous les jeunes qui sont intéressés par la formation et ce ne sont pas tous les travailleurs vieillissants qui le sont moins. Encore là, il nous semble que les stratégies de gestion des ressources humaines des organisations, l'attitude des cadres, le fait de développer une identité professionnelle autour de la tâche, ainsi que d'offrir des possibilités de carrière influent davantage que la simple variable âge. Nous avons vu des jeunes peu intéressés par les formations parce qu'elles étaient offertes en dehors de leurs heures de travail et entraient en conflit avec leurs études, alors qu'ils n'avaient pas l'intention de faire carrière dans le secteur. Nous avons vu des travailleurs vieillissants

intéressés à se former pour développer leurs connaissances et mieux apprécier leur travail. La situation est donc contrastée sur ce plan.

Enfin, il convient aussi de rappeler la diversité des situations observées dans chaque entreprise. En effet, les organisations ont des attitudes différentes à l'égard de la formation, leurs cadres sont plus ou moins ouverts et intéressés à ce que leurs employés suivent de la formation et les salariés eux-mêmes sont plus ou moins motivés en fonction de leur expérience passée de formation, ainsi que de leurs difficultés à concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale ou personnelle. Les difficultés de conciliation des responsabilités professionnelles et familiales sont d'ailleurs citées par plusieurs comme une des difficultés importantes relativement à leur intérêt à suivre des formations. Ces formations sont ainsi davantage appréciées lorsqu'elles sont offertes pendant les heures de travail.

Malgré les horaires variables et les difficultés de conciliation, l'autoformation et le e-learning sont relativement peu développés, bien que quelques expériences aient été observées. Nous pensons que la mise en place de plans de carrière, la reconnaissance de ces formations, un meilleur encadrement des gestionnaires, pourraient contribuer à accroître l'intérêt des employés pour ces nouvelles modalités de formation, qui permettent de contourner les difficultés liées aux horaires et aux problèmes de conciliation emploi-famille, mais il faut motiver les salariés à l'égard de l'autoformation et du e-learning. Des modalités de reconnaissance (attestations de formation par exemple), ainsi qu'un plus grand intérêt, un meilleur suivi et un meilleur encadrement des gestionnaires et superviseurs ou chefs d'équipe à cet égard seraient sans doute des avenues prometteuses. Ici encore, les comités sectoriels pourraient jouer un rôle en développant des contenus proches des besoins et en offrant des conseils en matière de gestion de l'autoformation ou du e-learning.

Ayant mis en évidence les principaux constats issus de la recherche, passons maintenant aux cadres d'analyse et aux principaux résultats.

1.2. Cadre théorique de recherche

Nous avons identifié deux approches permettant d'étudier les obstacles individuels et organisationnels à la formation dans ces secteurs. Du point de vue organisationnel, pour mieux comprendre le contexte et la dynamique des organisations, nous avons eu recours à une première approche identifiant quatre modèles sur le plan de la gestion (1 : bureaucratique; 2 organique; 3 : économique et 4 : paternaliste) identifiées par Bouteiller et Guérin (1989). Ces modèles permettent de classer les pratiques des organisations selon une typologie qui évalue entre autres leur degré d'engagement en matière de formation en entreprise.

Nous avons aussi retenu une deuxième approche, qui retient trois groupes de facteurs (individuels, organisationnels, sociétaux) pour étudier leur effet sur la participation à la formation. En conséquence, notre attention porte non seulement sur l'offre des PME et leurs pratiques à cet égard, mais aussi les attitudes et les comportements des salariés sur le plan de la formation. Ces deux dimensions (offre de formation des PME et attitudes ou demande de formation des salariés) sont pour nous fondamentales, puisque les salariés sont souvent, eux-mêmes, à l'origine de la participation à la formation.

Nous avons aussi considéré trois grands groupes de facteurs explicatifs, à savoir des facteurs « *individuels* » (niveau d'études antérieur, expériences de formation, habitude des technologies, lieu de travail et d'habitation et distance des organismes de formation, projets de carrière dans le secteur ou non, ainsi que les variables sociodémographiques comme l'âge, le sexe, la situation familiale); des facteurs « *organisationnels* » (profils des dirigeants et de leur vision de la formation, type de gestion des ressources humaines, d'organisation et de dirigeants et de division du travail, culture organisationnelle, mobilité et carrière possibles dans l'organisation et la région, horaires de travail, etc.); et des facteurs « *sociétaux* » (environnement social, localisation, législation, etc.).

2.Méthodologie

C'est principalement une méthodologie de recherche qualitative (entretiens individuels) qui a été retenue pour la recherche, bien que nous ayons recueilli quelques données quantitatives au moyen de questionnaires auprès des participants. L'enquête a été menée dans quatre régions administratives et concernait des organisations dans deux secteurs d'activité distincts dans chaque région.

Dans chaque organisation, des entretiens ont été réalisés auprès de cadres et d'employés, d'autres entrevues ont été réalisées auprès d'intervenants

(Comités sectoriels, associations, fédérations, syndicats) des deux secteurs d'activité. Soixante-dix-sept (77) personnes ont été interviewées dans le cadre de cette enquête. Leur répartition selon le poste occupé (cadres ou employés) se présente comme suit:

- 15 cadres dans les organisations des deux secteurs
- 54 employés dans les organisations des deux secteurs
- 8 Intervenants externes (Comités sectoriels, associations, fédérations, syndicats)

Les organisations enquêtées se caractérisent par de nombreuses ressemblances, notamment en ce qui concerne les clientèles. Certaines organisations sont de petites entreprises (une quarantaine d'employés au plus), alors que dans d'autres cas, on a une centaine d'employés, certaines sont plus jeunes, d'autres plus anciennes. Quel que soit le secteur, toutes les organisations enquêtées ont du personnel travaillant à temps plein et à temps partiel et nombre d'entre elles fonctionnent sur une base saisonnière ou connaissent de fortes variations d'achalandage selon la saison.

3. Les résultats

La première approche présentée plus haut a permis de classer les organisations participantes en fonction de quatre modèles organisationnels identifiés plus haut (1 : bureaucratique; 2 : organique; 3 : économique et 4 : paternaliste), comme on le voit dans le tableau 4. Les classifications sont avant tout exploratoires. Nos observations ont permis de classer les entreprises selon leur stratégie globale, ce qui permet de situer le contexte de développement de leurs pratiques de formation et de mettre en évidence des obstacles importants dans le cas de certaines stratégies de gestion des ressources humaines.

3.1 Le modèle bureaucratique

Le modèle de gestion bureaucratique est fondé sur des tâches standardisées et spécialisées et la quasi-absence d'initiatives personnelles. C'est l'individu qui prime au détriment du groupe et sa participation se limite essentiellement au poste de travail. Aucune des organisations participantes de la présente recherche ne se classait dans ce modèle, qui renvoie davantage aux administrations ou bureaucraties traditionnelles. Les organisations participantes se distinguaient davantage par leurs fonctions de « service » et étaient plutôt non bureaucratiques dans leur mode d'organisation et de gestion des ressources humaines.

3.2 Le modèle organique

Dans ce modèle, le travail est vu comme une source d'enrichissement pour l'employé. Ce modèle valorise ainsi la formation en entreprise et mise sur l'accroissement des responsabilités, de l'autonomie et de la participation au travail. Bien que non dominant dans le contexte nord-américain, nous avons tout de même des organisations qui possèdent plusieurs caractéristiques de ce modèle.

Deux organisations dans le secteur du commerce de détail se classent dans ce modèle. Ces entreprises offrent beaucoup de formation en cours d'emploi et de formation structurée. Deux organisations du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration se classent également dans le modèle organique. Étant donné l'utilisation intensive des technologies à tous les échelons hiérarchiques, l'Auberge Mel fonde sa stratégie sur la « formation continue » de son personnel, de qui elle exige une grande polyvalence et un grand engagement dans son fonctionnement global. Pour sa part, le Centre de ski mise aussi sur la formation continue de son personnel, en vue d'assurer l'excellence de son service à la clientèle.

3.3 Le modèle économique

Ce modèle met l'accent sur une relation s'apparentant à une « relation d'affaire ». Une seule organisation de commerce de détail se classe dans ce modèle : La Boutique de l'électroménager (Estrie). Malgré le fait qu'elle dispense de la formation à son personnel, cette organisation est cependant surtout orientée vers le rendement de l'entreprise.

Une seule organisation du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration se classe aussi dans ce modèle. Celle-ci mise aussi sur le rendement et la performance de son personnel, étant donné le problème de rareté des ressources humaines avec lequel elle est confrontée régulièrement. Elle hésite parfois à former davantage, craignant de perdre les employés formés au profit d'autres organisations, ce qui lui est déjà arrivé.

3.4 Le modèle paternaliste

Dans ce modèle, les efforts déployés en matière de formation visent à accroître la valeur que représente l'employé. Ce modèle est dominant parmi les organisations participantes, et ce, particulièrement en région. Le manque de ressources financières et d'effectifs de remplacement est au nombre des principales difficultés faisant en sorte que le degré de formation dans les

organisations des deux secteurs oscille entre les niveaux de « faible à moyen ».

Rappelons que les classifications que nous venons de présenter sont avant tout exploratoires, mais elles permettent de tenir compte des stratégies globales des entreprises et d'expliquer pourquoi la formation est peu développée dans certaines organisations.

4. Les facteurs sociétaux, organisationnels et individuels

La deuxième approche prend en considération trois groupes de facteurs (sociétaux, organisationnels et individuels) pour étudier leur effet sur la participation à la formation. Nous aborderons l'offre et les pratiques de formation des PME, ainsi que les attitudes et les comportements des salariés sur le plan de la formation. Ces dimensions sont fondamentales, puisque la participation à la formation repose en grande partie sur les salariés eux-mêmes.

Les facteurs sociétaux renvoient à des éléments globaux qui caractérisent l'ensemble de la société et non seulement des organisations ou individus donnés. À titre d'exemple, le contexte économique national ou régional, favorisant une concurrence plus ou moins importante entre les entreprises, les préoccupations pour l'environnement ou l'écologie sont deux facteurs sociétaux pouvant influencer sur l'offre de formation dans des organisations données. De même, la loi 90 est une caractéristique propre à la société québécoise qui a eu une incidence sur l'offre de formation. Les dimensions concernant le marché du travail, comme le développement général des emplois atypiques et des horaires variables sont une autre donnée sociétale globale.

Les facteurs organisationnels touchent essentiellement l'entreprise, à savoir ses problématiques (absentéisme, roulement, difficulté de rétention, etc.), les caractéristiques de ses ressources humaines (plus ou moins scolarisées, plus ou moins âgées), mais surtout son mode de gestion des ressources humaines et ses méthodes d'organisation du travail. La stratégie globale de l'organisation, les changements administratifs, organisationnels et technologiques, ainsi que les nouvelles pratiques organisationnelles font aussi partie des facteurs organisationnels. Enfin, d'autres facteurs renvoient à la circulation de l'information, ainsi qu'aux diverses difficultés concernant la mise en place d'activités de formation.

Les facteurs individuels renvoient aux aspects touchant plus directement les attitudes, les comportements et la situation des individus. Ainsi, leur niveau de formation et leur expérience passée en matière de formation (expériences

positives ou négatives), leur motivation personnelle au travail, leur désir de faire carrière dans l'organisation ou non, l'importance relative de leur emploi par rapport à leur vie familiale ou personnelle, sont autant de facteurs individuels pouvant avoir un effet sur la participation des individus à la formation dans une organisation donnée.

5.Synthèse des résultats

Nous avons analysé la participation des salariés aux activités de formation en tenant compte de trois groupes de facteurs : les facteurs sociétaux, les facteurs organisationnels et les facteurs individuels. Bien que nous les ayons distingués pour faciliter l'analyse, il y a des liens entre les divers types de facteurs et certains sont très étroitement reliés entre eux, comme nous l'avons vu.

Si nous voulons résumer les principaux facteurs observés dans chacune des catégories, nous pouvons indiquer que les pénuries de main-d'œuvre et les changements apportés à la Loi 90 sont parmi les principaux facteurs sociétaux influant sur l'offre de formation par les entreprises et la demande de formation par les employés, ainsi que leur participation à la formation.

Du côté des facteurs organisationnels, nous avons observé que le manque de personnel et la difficulté de remplacer le personnel en formation constituent un obstacle important à la formation dans nombre d'organisations. La stratégie de gestion des ressources humaines et l'intérêt des cadres pour la formation des employés jouent un rôle majeur. Nous avons même constaté que ces aspects peuvent compenser les difficultés liées à une petite taille ou encore à l'éloignement des centres de formation.

Si les variables organisationnelles influent sur la capacité d'offrir des formations, elles ont aussi un effet sur l'intérêt des employés à y participer. En effet, tout dépendant des mesures organisationnelles adoptées par l'employeur, qui ont pu comporter plus de flexibilité, offrir davantage de rémunération, ou encore alléger une partie de la charge de travail, l'intérêt envers les formations a pu augmenter.

Nous avons constaté que les organisations des deux secteurs ont éprouvé des problèmes organisationnels, des pénuries de main-d'œuvre, etc. Toutefois, les effets concrets liés à ces difficultés ne se sont pas nécessairement traduits de la même façon dans les organisations des deux secteurs. À titre d'exemple, dans un commerce de la région de l'Estrie, les stratégies ont misé sur la formation externe du personnel nouvellement embauché, alors que dans une organisation hôtelière, les pénuries de main-d'œuvre l'ont incitée à faire ses propres formations pour le nouveau personnel, afin de remédier à ces pénuries.

L'absence ou la présence d'une culture de formation constitue donc un facteur organisationnel non négligeable. Ainsi par exemple, si les formations sont mal perçues par la direction des organisations, ou si elles sont vues comme plus ou moins nécessaires, cela se répercute négativement sur l'offre et sur la participation aux activités de formation.

Pour ce qui est des facteurs individuels, la motivation et le désir d'apprendre de nouvelles méthodes de travail sont importantes. L'âge semble jouer de manière variable; en effet, si les employés plus âgés ayant une certaine ancienneté jugent parfois les formations inutiles, les plus jeunes sont parfois moins intéressés lorsqu'ils ne pensent pas faire carrière dans l'organisation ou dans le secteur d'activité.

Toujours du point de vue individuel, le manque de temps, les difficultés de conciliation entre la vie personnelle et professionnelle et les aménagements possibles dans les horaires de travail jouent aussi un rôle important dans la participation à la formation. Dans les situations où les formations ont empiété sur les activités de travail et provoqué une surcharge, cela a eu des répercussions négatives sur la participation, en particulier si les employés ont été obligés de réaliser l'ensemble du travail non accompli pendant leur apprentissage.

Ainsi, il faut conclure qu'un ensemble de facteurs sociétaux, organisationnels et individuels influent sur l'offre de formation par les organisations et la participation des individus à la formation. Les études de cas associées à ce rapport permettent, par ailleurs, d'illustrer des modalités de formation appropriées pour ces secteurs caractérisés par des horaires de travail variables, du personnel saisonnier et un taux élevé de roulement de la main-d'œuvre; autant de facteurs qui rendent difficile l'organisation de formations, sans toutefois les rendre impossible, comme l'ont bien indiqué un certain nombre de cas de formations à succès.

6.Retour sur les hypothèses de recherche

La première hypothèse de recherche postule que les entreprises de plus grande taille font plus de formation

Cette hypothèse a été vérifiée en partie. Les entreprises de plus grande taille ont en effet fait plus de formation, car elles ont les ressources et les moyens pour le faire. Toutefois, certaines entreprises de tailles plus modestes ont aussi fait de la formation, ou encore ont donné les moyens requis à leur personnel afin qu'il suive une formation spécialisée dans des établissements externes. Ainsi, des entreprises de moins grande taille ont accordé une très grande place aux activités de formation. Nous en concluons donc que si la taille plus grande de l'organisation peut faciliter l'offre de formation puisque

l'organisation dispose de plus de ressources matérielles et humaines, ce n'est toutefois pas une condition essentielle. Des organisations de tailles plus petites font de la formation, parce que les pratiques de gestion ou la culture de l'organisation le favorisent.

La deuxième hypothèse de recherche pose que les entreprises des régions centrales urbaines (et non rurales), où il y a plus d'établissements de formation, font davantage de formation.

Cette hypothèse se vérifie en partie. Les entreprises des régions centrales et urbaines semblent faire plus de formation, mais cela n'est pas toujours le cas. Comme la formation est souvent donnée à l'interne, sur le tas, la localisation de l'entreprise n'est pas nécessairement déterminante, bien que les organisations des grands centres considèrent avoir plus de facilité, du moins pour l'offre de formations structurées, données à l'extérieur de l'organisation.

La troisième hypothèse de recherche soutient que c'est la complexité et le dynamisme de la vie personnelle des individus (responsabilités familiales, manque de temps, difficultés d'accès, distances) qui les inciteraient à ne pas participer à des activités de formation.

Cette hypothèse ne se vérifie pas complètement, bien que les aménagements d'horaires de travail et de formation semblent très importants pour la participation des employés à la formation. Dans la plupart des organisations, les employés ont indiqué que la prise en compte de leur vie familiale ou personnelle et le moment où la formation est offerte constituent des éléments déterminants de leur participation aux activités de formation.

La quatrième hypothèse postule que ce sont les conditions de travail et surtout les horaires variables ou les longues heures qui expliquent la faiblesse de la participation à la formation.

Cette hypothèse se vérifie complètement. Dans pratiquement toutes les organisations, cadres comme employés ont fait état des difficultés d'organiser ou de suivre des formations en raison des horaires variables du personnel et, pour certains, des longues heures de travail. Pourtant, les organisations ont manifesté peu d'intérêt pour les solutions d'apprentissage en ligne (e-learning) ou d'autoformation, qui peuvent permettre de contourner cette difficulté. Il semble que le faible niveau de formation des employés, ainsi que leur faible motivation à apprendre dans certains cas, exigent un contexte de formation qui puisse accroître la motivation; un contexte collectif et stimulant. Quoi qu'il en soit, les horaires et les heures de travail posent un problème dans nombre d'organisations, bien que ce problème ne soit pas insurmontable, comme l'ont montré nombre d'exemples de formations à

succès dans les organisations. Dans ce contexte, l'autoformation et le e-learning ont été expérimentés avec succès, dans quelques cas.

La cinquième hypothèse de recherche suppose que c'est la culture organisationnelle et les pratiques de gestion des entreprises qui déterminent l'importance plus ou moins grande de la formation dans une organisation.

Cette hypothèse semble se vérifier. En effet, de manière générale, la culture organisationnelle et les pratiques de gestion sont importantes pour expliquer qu'une organisation dispense de la formation alors qu'une autre en fait peu. On observe un grand nombre d'organisations dans ces secteurs où la culture organisationnelle et les pratiques de gestion n'ont pas favorisé la formation. C'est le cas notamment lorsque les responsables d'une organisation ne croient pas aux avantages liés à la formation (Hôtel de la Baie-des-Chaleurs / Gaspésie).