

Secteurs d'activités et inégalités d'accès à la formation de la main-d'œuvre en emploi

Rapport de recherche : perception des employés
Projet 8650-13019

Amélie Bernier (sous la direction de)
Normand Poulet
Jean-Luc Bédard
Michel Lejeune
Bibiana Pulido

Groupe de recherche Transpol
TELUQ | Université du Québec

Janvier 2017



Remerciements

Je tiens à remercier tous les membres de l'équipe de recherche pour leur travail soutenu, leur collaboration aux différentes étapes de ce projet, pour leurs commentaires constructifs et surtout pour la confiance accordée à la direction de ce projet de recherche. Je tiens aussi à remercier le Secrétariat de la Commission des partenaires du marché du travail et le Programme de subvention à la recherche appliquée pour son appui financier et son soutien à ce projet de recherche, notamment Madame Suzanne Lefebvre et Monsieur Richard Legris pour le suivi de notre dossier et la collaboration dans les différentes étapes menant à la réalisation de ce rapport, ainsi que Madame Esther Lamontagne, analyste et Monsieur Jacques Pelletier, chef de la direction de la firme l'Observateur pour la réalisation du pré-test et de la collecte de données quantitatives. Je tiens aussi à remercier tous les répondants ayant collaboré à l'enquête téléphonique ainsi que les personnes rencontrées lors de la phase d'exploration de ce projet et celles ayant participé aux entrevues individuelles menant à la réalisation des études de cas. Merci pour votre temps, la générosité de vos propos et votre ouverture.

Amélie Bernier

Avant-propos

Le présent rapport de recherche s'intéresse spécifiquement à la perception des employés quant à l'accès aux activités de formation professionnelle au sein de leurs milieux de travail. Cette question de l'égalité d'accès à la formation au sein des entreprises peut devenir un sujet préoccupant dans un contexte de concurrence accrue et de rareté relative de la main-d'œuvre qualifiée. Est-ce que tous les travailleurs ont la même chance d'accéder à la formation dont ils ont besoin, financée par leur employeur au sein de leur milieu de travail ? Si ce n'est pas le cas, est-ce justifié ?

Ce rapport rend compte des résultats de l'enquête portant sur le volet de la perception des employés du projet « Secteurs d'activités et inégalités d'accès à la formation de la main-d'œuvre en emploi » où un rapport distinct a déjà été produit pour le volet de la perception des employeurs¹.

L'objectif général de ce volet est de documenter la perception des employés quant à l'accès aux activités de formation offertes au sein de leurs milieux de travail, à leur participation et leur perception de l'utilité de la formation pour le développement de leurs compétences.

Nous espérons que ce rapport retiendra l'attention de ceux et celles qui s'intéressent à la formation et surtout aux freins à la mise en œuvre d'une offre de formation élargie au sein des PME au Québec.



Amélie Bernier
Directrice de recherche
Professeure, École des sciences de l'administration, TÉLUQ

¹ Vous pouvez consulter le rapport sur la perception des employeurs en téléchargeant le rapport sur le site Web de la CPMT

Ce projet de recherche a été réalisé par :

Amélie Bernier, professeure et directrice du projet
TÉLUQ | Université du Québec

Ont collaboré à la réalisation :

Normand Poulet, professionnel de recherche
TÉLUQ | Université du Québec
Construction des outils de collecte de données quantitatives, construction de la banque de données, analyse des résultats quantitatifs et commentaires concernant l'analyse des résultats

Jean-Luc Bédard, professeur
TÉLUQ | Université du Québec
Collecte de données qualitatives, rédaction de huit études de cas, analyse et participation à la discussion des résultats

Bibiana Pulido, auxiliaire de recherche
TÉLUQ | Université du Québec
Collecte de données qualitatives, rédaction de trois études de cas, analyse et participation à la discussion des résultats

Michel Lejeune, professionnel de recherche
TÉLUQ | Université du Québec
Collecte de données qualitatives, rédaction d'une étude de cas, analyse et participation à la discussion des résultats

François Aubry, auxiliaire de recherche
TÉLUQ | Université du Québec
Exploration de la revue de littérature

Solange Debrat et **Mathilde Rajotte**, auxiliaires de recherche pour la transcription des verbatim d'entretiens individuels
TÉLUQ | Université du Québec

Pour tout renseignement concernant le contenu de ce rapport de recherche, s'adresser à :

Amélie Bernier, professeure
École des sciences de l'administration
TÉLUQ | Université du Québec
5800, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2S 3L5
Téléphone : 514-843-2015, poste 2977
amelie.bernier@teluq.ca

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

Table des matières

Remerciements	2
Avant-propos.....	3
Introduction.....	8
Chapitre 1 – Recensement des écrits.....	10
1.1 Facteurs individuels.....	11
1.2 Facteurs liés au statut professionnel.....	14
Chapitre 2 - Méthodologie	17
2.1 La partie quantitative	17
2.2 La partie qualitative.....	18
Chapitre 3 – L'accès à la formation du point de vue quantitatif.....	25
Chapitre 4 - L'accès à la formation du point de vue qualitatif : ce que l'on retient des entrevues réalisées avec les employés.....	31
Chapitre 5 – Limites de la recherche.....	42
Annexe I – Questionnaire d'enquête	43
Annexe II – Grilles d'entrevue	44
Annexe III – Résultats quantitatifs	45
Annexe IV – Études de cas.....	61
Étude de cas - Clarity (C1)	62
Étude de cas - Unicentro (C1).....	66
Étude de cas - Alegria (C1).....	70
Étude de cas - Bois d'Ici (C1).....	73
Étude de cas - Papyrus (C2)	78
Étude de cas - B2P (C2).....	87
Étude de cas - Attaché (C2)	90

Étude de cas - Purfer (C2).....	94
Étude de cas - Alberobec (C2)	98
Étude de cas - Quick-Avatar (C2).....	102
Étude de cas - VentanaExpert (C2).....	107
Étude de cas - Konpyuta (C3)	110
Bibliographie	115

Introduction

Le présent rapport rend compte des résultats d'une enquête quantitative réalisée auprès d'un échantillon de 61 répondants travaillant dans un établissement de 20 à 499 employés du secteur manufacturier au Québec et d'une synthèse des résultats, issue des études de cas menées dans ce projet, quant à la perception des employés en matière d'accès à la formation.

La formation de la main-d'œuvre est vue par nombre d'acteurs comme étant une stratégie permettant d'accroître la compétitivité des entreprises mais aussi du point de vue individuelle, comme une stratégie pour développer ses compétences, acquérir de nouvelles connaissances ou encore développer son employabilité. Bien que la littérature scientifique fasse état des effets positifs des activités de formation sur différentes variables individuelles (ex. salaire, productivité, engagement, etc.), il reste que certains travaux questionnent encore les déterminants individuels liés à la probabilité de participer aux activités de formation, à la probabilité de se voir offrir de la formation ou encore à la perception de l'utilité de ses activités pour le développement professionnel d'un individu. Toutefois, très peu d'études s'intéressent spécifiquement aux facteurs explicatifs des inégalités d'accès à la formation. Alors, qui participe aux activités de formation au sein des petites et moyennes entreprises (PME) québécoises du secteur manufacturier ? Comment les travailleurs ont-ils accès à l'information associée aux activités de formation offertes par leur employeur ? Perçoivent-ils des écarts ou des inégalités dans l'allocation de la formation ou ont-ils les mêmes chances de recevoir de la formation que leurs collègues de travail ? Ces questions sont d'intérêt puisqu'elles permettent d'offrir un cadre d'analyse à la question générale de l'accès à la formation en entreprise, du point de vue individuel, et des écarts possibles dans son allocation en milieu de travail.

Comme nous l'avons déjà montré, dans le rapport sur le volet employeur, les études empiriques nous révèlent également que l'accès à la formation au sein des PME est une variable dont la mesure est complexe. Il n'y a pas d'unanimité quant à la définition de la notion d'accès à la formation, ni sur les indicateurs disponibles pour la mesurer. L'accès à la formation ne peut donc être mesuré directement tant du point de vue des employeurs que des employés.

Nous espérons que le fait de s'intéresser à la perception des employés en matière d'accès à la formation nous permette d'approfondir notre compréhension du phénomène sur la base de cette enquête originale et des employés rencontrés lors des études de cas.

De plus, les résultats présentés dans ce rapport s'inscrivent dans l'orientation de la Commission des partenaires du marché du travail, par rapport à la recherche appliquée. Notre approche mixte (parties quantitative et qualitative) contribue à la compréhension de la notion d'accès à la formation tout comme elle propose une nouvelle base décisionnelle concernant les déterminants individuels qui peuvent être associés à une meilleure compréhension de l'accès et des inégalités d'accès à la formation en milieu de travail au sein des PME manufacturières.

Dans ce document, nous nous intéressons à un seul niveau d'analyse, soit celui individuel quant aux représentations individuelles de l'accès à la formation. Ce rapport est donc l'étape visant à compléter la présentation des résultats du projet principal sur les inégalités d'accès à la formation de la main-d'œuvre en emploi.

Notre rapport de recherche sera structuré comme suit. La première section du présent rapport présente la littérature concernant la réalité des employés, en mettant en évidence les variables individuelles pouvant avoir un effet sur les représentations (ou les perceptions) que se font les employés de l'accès à la formation au sein de leurs milieux de travail. La deuxième présente la méthodologie retenue pour les fins de l'analyse soit la combinaison de l'approche quantitative et celle qualitative. La troisième concerne les principaux résultats du sondage réalisé auprès de 61 répondants. La quatrième reprend les grandes lignes des 12 études de cas menées au sein d'établissements québécois quant à l'accès à la formation en entreprise en s'intéressant plus particulièrement aux perceptions individuelles de l'accès à la formation. Nous proposons enfin une brève discussion qui intègre entre elles nos principales observations quantitatives et qualitatives quant aux perceptions individuelles de l'accès à la formation.

Bonne lecture.

Chapitre 1 – Recensement des écrits

Le recensement des écrits nous a permis de découvrir qu'il y avait un nombre peu élevé d'articles scientifiques portant exclusivement sur les facteurs explicatifs des inégalités à la formation. Cette thématique semble davantage présente en périphérie d'autres thèmes, comme nous l'avons précisé plus tôt, tels que l'offre de formation, la probabilité de recevoir de la formation ou de participer à ces activités financées ou non par l'employeur. Néanmoins Bernier (2005) et Béji et Rékik (2011), présentent une recension des facteurs explicatifs quoi que partielle. Il est possible de regrouper les facteurs explicatifs de l'accès à la formation en quatre catégories selon plusieurs indicateurs présentés comme suit :

- **Facteurs individuels** : Âge, ancienneté, sexe, niveau de scolarité et motivation personnelle (ex. Albert et al., 2010 ; Almeida-Santos et Mumford, 2004 ; Béji et al., 2004 ; Booth et Bryan, 2002 ; Budria et Peirera, 2004 ; Gagnon, 2005 ; Green, 1991 ; O'Connell et Byrne, 2009 ; Sutherland, 2004).
- **Facteurs associés au statut professionnel** : catégorie socioprofessionnelle, statut d'emploi (ex. Béji et al., 2004 ; Leuven et Oosterbeek, 1999; Frazis et al., 2000; Goux et Maurin, 1997; Park, 2012; Turcotte et al., 2003 ; Veum, 1995).
- **Facteurs liés à l'entreprise** : présence d'un syndicat, taille de l'entreprise, présence de changements technologiques ou d'innovation, pratiques de gestion haute performance, statut juridique (ex. Almeida et Alterido, 2010 ; Béji et al., 2004 ; Belzil et Hansen, 2006 ; Frazis et al., 2000 ; Gagnon, 2005 ; Green et al., 1999 ; Lynch et Black, 1998 ; Maximiano et Oosterbeek, 2006 ; O'Connell et Byrne, 2009 ; Turcotte et al., 2003 ; Veum, 1995).
- **Facteurs contextuels** : densité des marchés d'emploi, politique provinciale ou nationale de développement de la formation, concurrence (ex. Behaghel, 2006 ; Brunello et Gambarotto, 2004 ; Chaykowschi et Slotsve, 2006 ; Détang-Dessendre, 2010).

Chacune de ces catégories de facteurs peuvent s'avérer des conditions favorisant ou non l'accès à la formation. Passons maintenant en revue les facteurs individuels et ceux associés au statut professionnel puisque les autres déterminants ont été discuté préalablement dans le rapport s'intéressant à la perception des employés en matière d'accès à la formation.

1.1 Facteurs individuels

Les facteurs recensés dans cette partie expliquent les écarts d'accès à la formation par les caractéristiques individuelles de l'employé. Il apparaît que l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, la motivation de l'employé et le pays d'origine des personnes sont les cinq variables à retenir.

- 1) **L'âge** est largement identifié dans les écrits recensés comme une cause de l'écart dans l'accès à la formation, lorsque l'on s'intéresse à la probabilité de recevoir de la formation. À ce titre, Béji et al. (2004) notent, dans le cadre de leur étude au Québec, une probabilité plus faible d'accéder à la formation pour les employés dès l'âge de 45 ans et cette situation étant encore plus prononcée à compter de 55 ans. Selon eux, les employeurs sont moins portés à financer une formation aux salariés proches de leur fin de vie active. Par ailleurs, étant âgé, l'employé se sentirait moins disposé et motivé à suivre de la formation. Les auteurs notent aussi que chez les moins de 25 ans, il y a une probabilité plus faible d'accéder à la formation. Ces derniers étant récemment formés ne nécessiteraient pas de formation spécifique supplémentaire. Issus des mêmes données, les résultats présentés dans l'article de Béji et Fournier (2008) montrent que les employés de 45 ans et plus ont moins de chances d'accéder à la formation que les travailleurs de 25-44 ans. En effet, les auteurs notent que les employeurs considèrent que la formation d'un personnel vieillissant est un processus inefficace, compte tenu du fait que la période de rentabilisation de l'investissement est trop courte.

Ces résultats sont aussi confirmés notamment par l'étude d'Almeida-Santos et Mumford (2004) et celle de Budria et Peirera (2004) qui montrent une relation significative et négative entre l'âge (et aussi l'ancienneté) des employés et la probabilité de recevoir de la formation. Park (2012) note que, dans le cas du Canada, les travailleurs âgés de 55 à 64 ans sont moins susceptibles de suivre une formation liée à l'emploi. Ces derniers seraient moins soutenus par l'employeur que les autres employés. Pour Gagnon (2005) et O'Connell et Byrne (2009), l'accès à la formation en entreprise tend aussi à diminuer pour les employés qui ont plus d'ancienneté puisque cette variable est corrélée avec l'âge.

- 2) **La variable sexe** n'est pas présentée par tous les auteurs comme un facteur expliquant les écarts (inégalités) dans l'accès à la formation. À ce titre, l'étude de Green (1991) montre que les jeunes

femmes ont trois fois moins de chance de recevoir de la formation que leurs collègues masculins. Comme le note Doray (1999), il semble intéressant de prendre en compte cette variable afin de connaître son rôle dans des contextes professionnels bien précis. Dans le cadre des études montrant un effet de la variable « genre », Pronovost (2006) note que, dans les PME du Québec, les femmes reçoivent légèrement plus de formation que les hommes. Au contraire, Hill (2001) note, dans le cadre de son étude aux États Unis, que les femmes ont moins de chance d'acquérir une formation professionnelle que les hommes, et cette différence peut expliquer l'écart salarial entre sexes. Berik et al. (2011) présentent également le facteur « genre » comme un indicateur des écarts possibles d'accès à la formation, sans pour autant en expliquer la cause. Ces résultats sont aussi conformes à ceux obtenus antérieurement par Booth (1993) quant à l'évidence d'une discrimination possible envers les femmes au niveau de l'accès à la formation en entreprise. Une des raisons qui peut expliquer ce résultat, c'est que les femmes peuvent être plus souvent absentes, et pour de plus longues périodes, notamment en raison de la maternité et de leurs responsabilités parentales. Ceci permet d'expliquer, en partie, les intentions plus faibles des employeurs d'offrir de la formation aux employés féminins (Schöne, 2006). Par ailleurs, quelques études illustrent l'absence de différences significatives entre les investissements réalisés en formation pour les hommes et les femmes (Booth et Bryan, 2002), ou encore, précisent que les femmes font plus de demandes de formation que leurs collègues masculins mais ont moins de chances de participer à des activités de formation financée par l'employeur (Croce et Tancioni, 2007). Les résultats de Bassanini et al. (2005) montrent aussi, en tenant compte des caractéristiques des industries et des emplois dans l'analyse, que les femmes reçoivent autant de formation financée par l'employeur que leurs collègues masculins. O'Connell et Byrne (2009) notent aussi que l'inclusion de caractéristiques de l'entreprise dans le modèle d'estimation élimine les différences au niveau du sexe quant à la participation à la formation. Les travaux de Béji et al. (2004), d'Almeida-Santos et Mumford (2004) ainsi que de Gagnon (2005) ne montrent pas de différence significative dans la probabilité de recevoir de la formation selon le sexe. De plus, selon Havet et Lacroix (2010), il n'y aurait aucune différence entre les sexes dans la probabilité de recevoir une formation en entreprise, mais il existerait des répercussions salariales différenciées marquées, notamment une meilleure rentabilité de la participation des femmes à des formations formelles. Cette étude fait suite à une autre étude réalisée par Havet (2006) au Canada, qui note que le genre n'est pas un facteur expliquant significativement les écarts dans l'accès à la formation.

3) Le **niveau de scolarité** est présenté dans six études comme un facteur explicatif des écarts d'accès à la formation. Ici, les études sont univoques dans le sens que l'on observe un lien positif entre un niveau de scolarité élevé et de plus fortes chances de recevoir, de se voir offrir ou d'accéder ou de participer à de la formation en emploi (ex. Belzil et Hansen, 2006; Budria et Peirera, 2004; Maximiano et Oosterbeek, 2006; O'Connell et Byrne, 2009; Sutherland, 2004; Turcotte et al., 2003). Comme le rappelle Dubar (1996), l'investissement de l'entreprise dans la formation continue serait proportionnel au niveau moyen de qualification des travailleurs c'est-à-dire plus les travailleurs sont qualifiés, plus les investissements sont importants. Cette relation est conforme avec la théorie du capital humain qui met en évidence que les habiletés des travailleurs et leur formation initiale peuvent être considérés comme un signal, pour les employeurs sur le marché du travail, de la capacité d'apprentissage et aussi de la rentabilité éventuelle d'un employé potentiel, d'où l'offre de formation plus grande aux travailleurs plus scolarisés et possiblement un plus grand accès aux activités de formation proposées par l'employeur. Aussi la complexité des tâches réalisées par les travailleurs qualifiés peut exiger des connaissances spécifiques additionnelles.

4) La **motivation personnelle d'un individu** à participer ou à demander des activités de formation est aussi présentée comme un facteur expliquant les écarts d'accès à la formation. Pour Béji et al. (2004), la motivation des salariés pour la formation est une variable prédictive des écarts (inégalités perçues) d'accès à la formation. La motivation personnelle varie à travers le temps. Selon Béji et Fournier (2008) les travailleurs les plus âgés font preuve de peu de motivation lorsque qu'ils se voient proposés une formation. Le sentiment d'être expérimentés et compétents les conduit à refuser de telles propositions. La motivation personnelle à participer ou à exprimer ses besoins de formation est aussi fonction de la catégorie professionnelle de l'employé. Pour Greenhalgh et Mavrotas (1994), les ouvriers faiblement qualifiés ont moins le sentiment d'avoir besoin de formation que les cadres, et détiennent globalement une perception mitigée de ce que peut leur rapporter la formation. Fournier (2004) partage ce point de vue, et note que les employés les moins qualifiés ne réclament pas ou peu de formation. De même, selon Barayandema et al. (2011), les salariés les plus qualifiés auront davantage de chances de demander et de recevoir une formation dans leurs milieux de travail.

1.2 Facteurs liés au statut professionnel

- 1) La **catégorie socioprofessionnelle** est largement documentée dans notre recension des écrits comme un facteur explicatif des inégalités d'accès à la formation. Béji et al. (2004) montrent qu'au Québec, le personnel le plus à même de recevoir une formation est le personnel professionnel et ce, davantage que les cadres ou le personnel ouvrier. Pronovost (2006) note également que le taux de participation à la formation est plus élevé pour les professionnels, le personnel de direction, et les cadres, que pour les employés ou les ouvriers. Dans le contexte québécois, Bélanger, Doray et Lévesque (2008) font de la catégorie professionnelle un élément de l'approche dite « structurelle » qui permet d'expliquer les modalités d'accès à la formation. La catégorie professionnelle serait pour ces auteurs un facteur explicatif des écarts de formation, du fait de la priorité donnée aux cadres et gestionnaires en termes de formation. De même, le texte de Bernier (1999) montre que l'offre de formation en entreprise sera sensiblement plus importante pour les cadres comparativement aux ouvriers non spécialisés. L'étude de Park (2012) aboutit aux mêmes conclusions. L'étude de Goux et Maurin (1997) tente aussi de valider l'hypothèse que ce sont les meilleurs salariés au sein de l'entreprise qui ont simultanément le plus de chances d'être les mieux payés et de bénéficier de formation.
- 2) Pour ce qui est du **statut d'emploi** (ex. durée déterminée, indéterminée, temporaire), cette variable semble aussi être un facteur expliquant une partie des écarts dans l'accès à la formation. Simplement, on peut dire qu'un titulaire de poste à durée indéterminée aurait davantage accès à de la formation qu'un employé n'ayant pas cette caractéristique. Toutefois, nous avons peu de renseignements au niveau empirique au sujet de l'impact du statut d'emploi des travailleurs sur l'offre de formation en entreprise et l'accès à la formation. La réflexion du lien possible entre la formation et le statut d'emploi pourrait se confondre avec la mobilité des travailleurs ou encore avec le temps de travail.

Selon la théorie du marché interne, l'organisation devrait encourager un haut niveau de compétences générales pour permettre une mobilité des travailleurs entre les emplois, afin d'assurer la stabilité. Donc, un meilleur accès à la formation et une progression au sein de l'organisation. Quatre études ont discuté indirectement de l'impact du statut d'emploi quant à l'accès à la formation. Les résultats obtenus par Leuven et Oosterbeek (1999) montrent pour l'ensemble des pays étudiés (Canada, États-Unis, Pays-Bas et Suisse), que les travailleurs temporaires

à contrats reçoivent autant de formation que les employés permanents à contrats, mais que l'intensité mesurée en nombre de semaines diffère dans les activités de formation. Par exemple, ils montrent qu'au Canada, les employés temporaires reçoivent de plus courtes périodes de formation en nombre de semaines comparativement aux États-Unis et aux Pays-Bas. Ces auteurs suggèrent que la notion de contrat temporaire peut varier d'un pays à l'autre, mais que ces résultats peuvent suggérer tout de même que les nouveaux employés reçoivent davantage de formation. Les travaux de Turcotte et al. (2003) montrent que plus la proportion d'emplois non standard² est élevée, plus grande est la proportion d'employés formés en cours d'emploi, tandis qu'elle n'a pas d'impact significatif sur l'intensité de la formation structurée. Ces résultats suggèrent aux auteurs que les entreprises ayant une grande proportion d'employés non permanents ou à temps partiels dirigent leurs efforts de formation (offre) vers une formation non structurée, qui nécessite des investissements moins coûteux pour la firme pour cette catégorie de travailleurs.

Ensuite, comme l'ont montré Frazis et al. (2000), plus la proportion d'employés à temps partiel est élevée, moins les dépenses en formation sont élevées, ce qui peut suggérer de plus grands écarts entre les individus en matière d'accès à la formation. Ce sont aussi les principales conclusions de Dostie et Pelletier (2007) quant à l'effet du statut d'emploi sur l'intensité de la formation offerte : plus la proportion d'employés à temps partiel est grande, plus la proportion d'employés recevant de la formation informelle est élevée. Par ailleurs, si nous considérons que du point de vue de l'employeur, il y a des coûts fixes associés à l'investissement en formation et qu'il y a une grande proportion d'employés à temps partiel, alors l'employeur devra répartir les coûts de la formation sur un moins grand nombre d'heures de travail (Leuven et Oosterbeek, 1999; Schöne, 2006). Aussi, Béji et al. (2004) montrent que le statut d'emploi (type de contrat) conditionne fortement l'accès à la formation ainsi les individus titulaires d'un poste à durée indéterminée auraient davantage de chances d'accéder à une formation que le personnel précaire. Les résultats d'autres études parviennent aux mêmes résultats, comme l'étude de Béji et Rekik (2011), où l'on observe que les employés détenant un statut d'emploi stable seront plus à même de recevoir de la formation au sein de l'entreprise. Les travaux de Lévesque, Doray et Diallo (2009) précisent également que les salariés à temps plein auront plus de chances de suivre une formation que les salariés détenant un

² Turcotte et al. (2003) définissent les emplois non standard par l'ensemble des employés qui travaillent à temps partiel et/ou ne sont pas des employés permanents.

régime d'emploi précaire. L'étude de Park (2012) et celle de Perez et Thomas (2006) révèlent les mêmes conclusions. Par hypothèse, nous pouvons nous attendre à trouver une relation négative entre la proportion d'employés travaillant à temps partiel ou à durée déterminée et l'accès à la formation en entreprise.

Chapitre 2 - Méthodologie

La problématique de l'accès à la formation et des inégalités appelle à considérer une méthodologie de recherche mixte, c'est-à-dire la combinaison de données et de méthodes quantitatives et qualitatives (Creswell, 2003). La méthodologie adoptée tient compte des trois exigences suivantes : 1) la nécessité d'élaborer un plan de recherche quantitatif et qualitatif sur la base de données de nature différente; 2) la temporalité de l'étude (processus séquentiel ou simultané de la collecte), et 3) le poids (dominant ou équivalent) que l'on souhaite accorder aux données qualitatives par rapport aux données quantitatives.

Il est important de noter, dans ce travail de recherche, que le choix d'une méthode mixte a été motivé par l'apport de la combinaison de données quantitatives et qualitatives à la compréhension des écarts liés à l'accès à la formation dans les milieux de travail. Dans ce sens, nous avons retenu deux niveaux d'analyse (celui des établissements et des individus) et différentes facettes de l'accès à la formation afin d'en obtenir une compréhension bonifiée. Enfin, pour ce qui est de la stratégie d'interprétation des résultats, nous intégrerons ensemble une partie nos résultats quantitatifs et qualitatifs, de sorte que nous illustrerons, lorsque c'est possible, les conditions facilitantes et les freins à l'accès à la formation par des propos tirés des entrevues individuelles. Ces illustrations permettront «de mettre des mots» sur les résultats quantitatifs les plus porteurs.

2.1 La partie quantitative

2.1.1 Contexte de l'enquête

Une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de répondants individuels où l'objectif principal était de documenter leur perception quant à la formation reçue et à l'accès aux activités de formation au sein de leur entreprise. Afin de s'assurer de la confidentialité des réponses et de l'administration du questionnaire, nous avons élaboré un protocole de cueillette des informations directement en entreprise. Les employés ont eu le choix de participer à l'enquête et les représentants de l'employeur ne devaient en aucun temps avoir accès aux réponses individuelles. L'administration du questionnaire a été réalisée par les membres de l'équipe de recherche ce qui a permis d'assurer la confidentialité des réponses dès le début de l'enquête. Pour trouver nos répondants à cette partie du projet, nous avons

d'abord communiqué avec différents représentants des établissements constituant notre banque initiale de données³.

2.1.2 Instrument de collecte

Le questionnaire

Le questionnaire auprès des travailleurs quant à la perception de la formation reçue et l'accès à la formation, présenté à l'annexe I, a été élaboré principalement par Normand Poulet et Amélie Bernier. La firme l'Observateur a mené un pré-test qui en mars 2013, où quelques modifications mineures ont été apportées au questionnaire par la suite. La version définitive de celui-ci contient 46 questions (en excluant les sous-questions) et se divise en six parties : 1) l'accès aux activités de formation offertes par l'employeur; 2) les besoins de formation nécessaires; 3) la connaissance des activités de formation disponibles; 4) l'intérêt manifesté pour les activités de formation; 5) les aspects individuels liés au travail et 6) les caractéristiques sociodémographiques.

2.2 La partie qualitative

La **deuxième partie de ce projet est caractérisée par une méthodologie de recherche de nature qualitative** (Eisenhardt, 1989) dans la mesure où notre objectif est de saisir le sens et la perception que les acteurs accordent aux pratiques de formation (offre, participation, utilité) menées au sein de leur milieu de travail pour en documenter les écarts liés à l'accès à la formation. Dans le cadre de cette recherche sur l'accès à la formation, la partie qualitative est davantage exploratoire et à visée compréhensive. Ceci s'explique par le fait que la problématique de l'accès à la formation a été peu étudiée dans les PME au Québec. L'une des forces de la démarche qualitative est la proximité que nous avons pu développer avec nos répondants dans le cadre d'entretiens individuels.

Dans ce contexte, il nous est apparu opportun de s'approcher un peu plus près de la réalité du terrain afin de dégager et de comprendre les caractéristiques organisationnelles, individuelles et structurelles qui peuvent avoir un effet sur l'accès à la formation financée par l'entreprise. Pour ce faire, nous avons eu recours à la **méthode de l'étude de cas multiples** (Yin, 1989; Gagnon, 2012). Cette méthode permet

³ Pour de plus amples informations sur l'échantillon total, référez-vous au rapport du volet employeur.

de faire ressortir des situations contrastantes quant à l'accès à la formation et aux variables documentant cet accès, telles que l'offre de formation, la participation, l'utilité et les besoins individuels.

2.2.1 Le recrutement des cas

Différentes voies ont été exploitées pour recruter les cas potentiellement intéressants et qui ont fait l'objet d'une étude approfondie par la suite. Dans le cadre du projet de recherche global, nous nous sommes tournés d'abord vers les représentants de sept Comités sectoriels de main-d'œuvre, à savoir :

- TechnoCompétences (Technologies de l'information et de la communication);
- PharmaBio (Produits pharmaceutiques et biotechnologies);
- Élexpertise (Industrie électrique et électronique);
- CSMO Textile (Industrie du textile);
- Détail Québec (Commerce de détail);
- Clicemplois (Portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine), et
- Perform (Fabrication métallique industrielle).

Nous avons également sollicité l'entremise de représentants d'autres organismes tels que :

- Le Créneau d'excellence Matériaux souples avancés;
- La mutuelle de formation Forma Plus une mutuelle;
- L'association Midi-Quarante, service de transition et de gestion de carrière spécialité;
- le CQIB, incubateur d'entreprises spécialisées en sciences de la vie et technologies de la santé, et,
- le programme Emploi Nexus offrant des informations aux entreprises pour le recrutement et le maintien en emploi de professionnels formés à l'étranger.

Ces organismes nous ont tous introduit à des représentants dans leurs milieux respectifs ou encore vers des dirigeants de PME susceptibles de participer à notre recherche. Nous avons donc ouvert des voies de communication avec des PME dans de multiples secteurs d'activité, dans le but de mener des études de cas dans une diversité de milieux. Au-delà de cette diversité, nous avons cherché à équilibrer les études de cas entre les trois secteurs définis par notre recherche (voir plus haut, méthodologie de l'enquête quantitative). Par la suite, des contacts initiaux par courriels et par téléphone ont permis de présenter le but et les objectifs de l'étude. Cet appel était précédé dans la plupart des cas, d'un courriel avec une invitation à collaborer au projet de recherche. Nous avons

aussi diffusé une invitation à participer au projet dans deux bulletins électroniques : d'abord, le bulletin [Regard sur l'industrie biopharmaceutique](#), en janvier 2013 (p.5) et celui de Détail Québec, [le bulletin La Vitrine](#), été 2013, vol.10, no2, p.6.

Ces efforts ont permis de recruter 12 établissements dans lesquels nous avons mené en moyenne 5 entretiens individuels. Pour de plus amples informations sur la phase de pré-enquête au projet de recherche global et à la phase de collecte de données, nous vous redirigeons vers le rapport sur la perception des employeurs en matière d'accès à la formation.

2.2.2 Le choix des études de cas

Les études de cas ont été retenues pour leur pertinence à mieux comprendre les liens possibles entre l'offre de formation, la participation, les besoins des employés et les écarts observés. Comparativement à la collecte quantitative menée dans la première partie de ce projet, ici la capacité qu'a chacun des cas à nous renseigner sur notre objet d'étude est plus importante que sa représentativité statistique. Toutefois, en ce qui a trait à notre choix d'échantillon, trois variables faisaient partie de notre problématique et ont guidé la collecte des données quantitatives : la taille, le niveau de qualification et d'utilisation des technologies ainsi que le secteur d'activité. Pour ce qui est de la première variable, la taille de l'établissement, nous avons retenu des établissements de 20 à 499 employés. La seconde variable qui a attiré notre attention est celle s'intéressant à la fois aux caractéristiques de la main-d'œuvre en termes de niveau de qualification et à la catégorisation de l'établissement quant au degré de responsabilité attribué aux employés de production dans l'utilisation de la technologie. Le croisement de ces deux variables nous a permis d'établir trois catégories : C1 = faible niveau de qualification, opérations simples de production; C2 = niveau moyen de qualification puisque les employés opèrent et modifient certaines composantes de la production pour assurer la qualité du produit ou si le travail de production exige des connaissances particulières que seule l'expérience permet d'acquérir; C3 = un niveau élevé de qualification et de maîtrise de l'équipement de production. Pour la troisième variable, le secteur d'activité, nous avons retenu majoritairement le secteur manufacturier (fabrication) pour 11 des 12 cas. Un cas du secteur des services a été retenu pour son caractère particulier de l'accès à la formation et le potentiel de découverte lié aux caractéristiques organisationnelles et individuelles que l'on ne peut pas observer dans le secteur manufacturier.

Enfin, rappelons que documenter les différences sectorielles traditionnelles (entre secteur manufacturier et celui des services), par exemple pour recouper les secteurs couverts par les CSMO, ne faisait pas partie des objectifs à l'étude, d'où l'intérêt de la classification en trois catégories: C1, C2 et C3.

Le tableau 2.2.2, à la page suivante, dresse un portrait synthèse de six des caractéristiques des études de cas selon :

- 1) la catégorisation de l'établissement quant aux critères établis en début de projet quant au degré de responsabilité attribué aux employés de production dans l'utilisation de la technologie (où C1 = faible niveau de qualification, opérations simples de production; C2 = niveau moyen de qualification puisque les employés opèrent et modifient certaines composantes de la production pour assurer la qualité du produit ou si le travail de production exige des connaissances particulières que seule l'expérience permet d'acquérir; C3 = un niveau élevé de qualification et de maîtrise de l'équipement de production);
- 2) le secteur principal d'activité en référence au code du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN à 4 chiffres);
- 3) la région administrative selon l'un des trois blocs définis par le MDEIE (urbaine, manufacturière, ressources);
- 4) l'effectif (nombre d'employés);
- 5) les caractéristiques de la main-d'œuvre en termes de niveau de qualification, et
- 6) la présence ou non d'un syndicat.

Ces variables ont toutes été documentées antérieurement dans la revue de littérature comme étant des facteurs influençant potentiellement l'offre de formation en entreprise.

Tableau 2.2.2 : Caractéristiques des établissements retenus pour les études de cas

Catégories C1-C2-C3	Étude de cas (nom fictif)	Secteur d'activité (Code SCIAN, 4 chiffres)	Région ⁴	Effectif en nombre d'employés	Caractéristiques de la main-d'œuvre	Syndicat
C1	Clarity⁵	Fabrication de fournitures et de matériel médicaux (3391)	U	200-499	Spécialisée par métiers, opérateurs, techniciens spécialisés	non
	Unicentro	Magasins de vêtements (4481)	U	50-99	Peu qualifiée, majoritairement féminine et immigrante	non
	Alegria	Fabrication de meubles de maison et d'établissement institutionnel et d'armoires de cuisine (3371)	U	50-99	Peu qualifiée : opérateurs et techniciens	oui
	Bois d'Ici	Scieries et préservation du bois (3211)	R	100-199	Majoritairement sans qualification formelle (opérateurs), une partie qualifiée (niveau professionnel et technique)	oui
C2	Papyrus	Usines de pâte à papier, de papier et de carton (3221)	R	100-199	Majoritairement sans qualification formelle (opérateurs), une partie qualifiée (niveau professionnel et technique)	oui
	B2P	Fabrication d'autres produits en bois (3219)	M	100-199	Peu qualifiée, spécialisée : opérateurs, techniciens	oui
	Attaché	Usines de tissus (3132)	M	100-199	Peu qualifiée, spécialisée : opérateurs, techniciens	oui
	Purfer	Fabrication de machines industrielles (3332)	M	50-99	Qualifiée, de métiers et techniciens spécialisés	oui
	Alberobec	Fabrication de placages, de contreplaqués et de produits en bois reconstitué (3212)	R	100-199	Peu qualifiée : opérateurs et techniciens	oui
	Quick Avatar	Fabrication de vêtements coupés-cousus (3152)	M	20-49	Peu qualifiée, spécialisée : opératrices, techniciens	non
	Fenexpert	Fabrication de produits en plastique (3261)	M	50-99	Peu qualifiée, spécialisée : opérateurs et techniciens	non
C3	Konpyuta	Services de recherche et de développement scientifiques (5417)	U	100-199	Hautement qualifiée et spécialisée, majoritairement des ingénieurs	non

⁴ Tel que défini par le MDEIE (2013) les régions administratives peuvent être regroupées en trois grands blocs, à savoir : les régions ressources, urbaines et manufacturières, codifiées ici en R, U et M. Chacune se distingue par son bassin de main-d'œuvre et sa structure économique. Le premier bloc, les régions ressources sont tributaires de l'hydroélectricité et de l'extraction des ressources dont la production est acheminée en majorité à l'extérieur du Québec. Ce type de région regroupe le Bas-Saint-Laurent, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord et le Nord-du-Québec et la Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine. Une région manufacturière, quant à elle, constitue un bassin de main-d'œuvre important puisqu'elle est aussi à proximité des centres urbains. Le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Mauricie, l'Estrie, la région de Chaudière-Appalaches, Lanaudière, Laurentides, la Montérégie et le Centre-du-Québec s'inscrivent comme région manufacturière. Enfin, pour les régions urbaines sont représentées par la Capitale-Nationale, Montréal, l'Outaouais et Laval. Elles se différencient des autres régions puisqu'on y retrouve un faible taux d'emploi dans le secteur primaire et le niveau de développement économique y est plus élevé. Ce regroupement permet de distinguer les régions administratives les unes des autres par leur structure économique et leurs conditions de développement. Consulté le 5 août 2014 : http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/regions/portraits_regionaux/portrait_socio_econo.pdf

⁵ Les noms des entreprises sont des pseudonymes.

2.2.3 Instrument de collecte – grilles d’entrevues

Dans le cadre de notre projet, nous avons retenu comme méthode de collecte de données celle de l’entretien individuel semi-directif. Cette méthode de collecte a comme avantage de laisser une certaine latitude au chercheur lors de la conduite de l’entrevue.

Puisque nous voulions mieux comprendre l’accès à la formation du point de vue des employés, des gestionnaires et des intervenants sectoriels (à titre exploratoire), nous avons élaboré trois guides d’entretiens, présentés à l’annexe II. Au total, cinq thématiques ont été abordées avec tous les répondants : 1) le parcours professionnel et le parcours de formation, 2) les caractéristiques du poste actuel, la nature des tâches et des responsabilités, 3) les formations (type, les besoins, les informations liées aux activités, l’offre de formation dans l’établissement), 4) la perception du répondant quant à son intérêt pour les formations offertes ou reçues et les problèmes d’accéder à des activités ou du contenu de formation et 5) les suggestions pour améliorer l’accès à la formation dans l’établissement. Des questions de relance ont été aussi envisagées pour chacun des sujets abordés.

2.2.4 Le traitement des données

Pour chacune des études de cas et des résultats issus de l’enquête qualitative, nous avons d’abord, à partir des verbatim des entretiens individuels, procédé à un codage manuel et à un triage des données afin d’identifier les passages les plus significatifs et évoquant les principales variables de notre étude, à savoir : l’offre de formation dans l’établissement, les besoins de formation, les demandes de formation faites par les employés, la planification des besoins et la disponibilité des informations concernant les activités de formation. De ces principaux sujets issus du questionnaire quantitatif, nous avons également fait une lecture attentive des propos des personnes interviewées pour ajouter des thématiques issues du terrain qui n’avaient pas été documentées préalablement. Au total, nous avons identifié 17 sous-thèmes se rapportant aux concepts de l’accès à la formation et des inégalités regroupés selon quatre thèmes (catégories):

- 1) les facteurs contextuels ou liés à l’entreprise ;
- 2) les enjeux auxquels la formation tente de répondre;
- 3) les mesures indirectes de l’accès et les caractéristiques de la formation;
- 4) les indicateurs de perception d’équité ou d’égalité matière d’accès à la formation.

Cette grille de codage a été construite à partir de la revue de littérature, des sujets enquêtés dans le questionnaire quantitatif et du contenu des entretiens eux-mêmes. Le tableau 2.2.3 ci-dessous présente les catégories retenues et les indicateurs utilisés pour le codage des verbatim.

Tableau 2.2.3 – Grille d’analyse induite utilisée pour le codage des verbatim

Thèmes	Indicateurs d’accès
1. Facteurs contextuels ou liés à l’entreprise	1.1. Type de main-d’œuvre 1.2. Présence syndicale 1.3. Formalisation de pratiques 1.4. Situations de crises ou évènements en lien avec l’accès à la formation ou l’offre de formation
2. Enjeux auxquels la formation tente de répondre	2.1. Amélioration continue 2.2. Enjeu de rentabilité 2.3. Enjeu de flexibilité 2.4. Compétences 2.5. Changement technologique, organisationnel ou tâche
3. Mesures indirectes de l’accès et caractéristiques de la formation (pour comprendre un accès ou non, une offre ou non de formation, disponibilité de la formation ou non, besoins de formation ou non, les demandes ou non de formation, informations données ou non)	3.1. Recours à des dispositifs 3.2. Besoins de formation ou attentes démontrées 3.3. Participation et raisons 3.4. Utilité de la formation (intérêt, sens) pour les individus 3.5. Caractéristiques de la formation importantes aux yeux de l’employé 3.6. Difficultés en lien avec la formation ou à son accès
4. Perception d’équité ou d’égalité en matière d’accès à la formation	4.1. Perception d’équité ou non dans l’offre de formation 4.2. Accès à la formation

Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique du contenu permettant de dégager des tendances quant aux préoccupations des employés et des gestionnaires quant à l’accès à la formation et aux inégalités possibles.

Chapitre 3 – L'accès à la formation du point de vue quantitatif

Cette partie rapportera les statistiques descriptives du questionnaire auprès des travailleurs. Cette partie est divisée en cinq sections présentant les différents aspects qui ont été enquêtés.

Section 1 : L'accès à la formation

Cette section s'intéresse à l'accès des répondants aux activités de formation offertes par l'employeur. L'accès à la formation est défini comme étant la possibilité de participer à des activités de formation déterminées par les représentants de l'employeur. Selon notre enquête, 65,6 % des répondants ont eu la possibilité de participer à des activités de formation déterminées par les représentants de l'employeur alors ce n'était pas le cas pour 34,4 % d'entre eux. Les activités de formation sont presque également distribuées entre l'obligation (48,2 %) et le volontariat (51,8 %). Les activités reçues étaient en lien avec le travail du répondant à 77,0 % alors que 23,0 % ne l'étaient pas. Parmi les 77,0 % des répondants ayant reçu des activités de formation en lien avec le travail, 87,2 % ont déclaré que l'employeur avait généralement payé les activités de formation et qu'ils devaient y participer à 61,5 %.

De plus, parmi les répondants, 54,5 % d'entre eux considèrent avoir été encouragés à suivre des activités de formation en lien avec leur travail, que ces activités de formation aient été réalisées ou non. Ce qui n'a pas été le cas pour 45,5 % d'entre eux. Parmi les répondants ayant été encouragés à suivre des activités de formation, l'employeur ou le superviseur a été celui qui a été à l'origine des encouragements dans 70,0 % des cas. Pour les autres personnes ou les autres groupes cela est beaucoup moins important. Pour la direction des ressources humaines à 30,0 %, les collègues de travail à 10,0 %, la famille ou les amis et les associations, corporations ou ordres professionnels à 6,7 %.

Il y a 6,9 % des répondants qui ont décidé de ne pas suivre les activités de formation offertes par l'employeur alors que 16,7 % ont demandé à suivre des activités de formation.

Lorsque l'on s'intéresse à la participation aux activités de formation par les répondants, nous avons observé que 63,8 % de nos répondants ont effectivement participé à des activités de

formation. Parmi les raisons invoqués justifiant la participation aux activités de formation, nous pouvons retenir les raisons suivantes :

- la mise à jour des connaissances ou mieux faire son travail a été soulevé par 45,9 % des répondants;
- pour répondre aux exigences du poste dans 40,5 % des cas;
- d'acquérir de nouvelles connaissances pour 32,4 % des cas,
- pour obtenir une certification en milieu de travail dans 29,7 % des cas,
- par intérêt personnel ou pour le sujet de formation dans 21,6 % des cas,
- pour une raison visant à augmenter son salaire dans 16,2 % des cas,
- pour favoriser le maintien à l'emploi dans 10,8 % des cas,
- afin de changer de carrière pour 10,8 % des répondants ou encore,
- pour obtenir une promotion dans 5,4 % des cas.

Les répondants devaient répondre aux différentes possibilités et avaient l'opportunité de fournir plus d'une raison. En conséquence, nous avons obtenu une réponse de tous les répondants pour chacune des raisons énoncées.

Section 2 : Les besoins de formation

Cette section présente les besoins en matière de formation. Il s'agit de la formation nécessaire à la réalisation des tâches par les répondants.

L'enquête montre que 66,7 % des répondants ont vu leurs tâches ou leurs responsabilités modifiées depuis qu'ils occupent leur poste. Parmi les répondants ayant indiqué des modifications liées à leurs tâches ou leurs responsabilités, 35,9 % considèrent que les tâches ont été peu modifiées, 30,8 % modérément modifiées et 33,3 % beaucoup modifiées. Que ces modifications ont été réalisées dans 59,0 % depuis moins de douze mois, 33,3 % entre 1 et 5 ans et 7,7 % depuis plus de 5 ans.

Au niveau du processus de production, 76,3 % des répondants indiquent que le processus avait été modifié au sein de l'entreprise. Dans le questionnaire, le processus de production réfère par exemple, au changement organisationnel, au changement dans les procédés ou l'organisation

des activités de production, l'introduction de nouvelles machines ou l'adoption de nouvelles normes de qualité.

Parmi l'ensemble de nos répondants, 32,8 % ont confirmé la présence de changements technologiques à leur poste de travail alors que 67,2 % ont répondu que cela n'étaient pas le cas.

Du côté de l'analyse des besoins de formation qui est une étape essentielle à un bon processus de formation en entreprise, 28,3 % des répondants questionnés ont mentionné que leur employeur a examiné leurs besoins de formation. Il est important de noter que 38,3 % ne savent pas si cet examen a été réalisé. Les répondants ont été consultés pour connaître leurs besoins de formation dans 23,3 % des cas alors que 76,3 % ne l'ont pas été. Au moment de réaliser notre enquête, 32,8 % des répondants croyaient avoir besoin de formation pour mieux réaliser leurs tâches tandis que 67,2 % n'en ressentaient pas le besoin.

Lors de cette étude, il a été intéressant de s'attarder aux exigences et aux connaissances requises pour occuper les postes de travail. Pour y arriver, nous avons voulu connaître le niveau de scolarité minimal exigé pour le poste occupé. Dans 40,7 % des cas, aucune scolarité minimale n'était exigée, dans 31,5 % des cas, des études secondaires partielles étaient exigées, dans 24,1 % un diplôme d'études secondaires et dans 3,7 % des cas, une scolarité provenant d'une école de métiers représentait l'exigence minimale.

Les qualifications, les compétences ou les savoir-faire ont augmenté pour 56,9 % des répondants, ont demeuré à peu près les mêmes pour 43,1 % et aucun répondant n'a rapporté une diminution depuis qu'ils occupaient leur poste. En ce qui a trait aux connaissances, elles ont augmentées pour 74,6 % d'entre eux, ont demeurées à peu près les mêmes pour 23,7 % et ont diminuées pour 1,7 % depuis qu'ils occupent leur poste.

Section 3 : La connaissance des activités de formation disponibles

Cette autre section s'intéresse à la façon dont le répondant prend connaissance des activités de formation disponibles pour la réalisation de ses tâches au quotidien.

Les répondants ont été informés des activités de formation disponibles dans 71,2 % des cas. Parmi ceux qui ont été informés, 96,9 % ont généralement reçu les activités de formation à l'intérieur de l'établissement et 3,1 % à l'extérieur de l'entreprise. Aucun répondant n'a généralement suivi les activités de formation dans un autre établissement de l'employeur.

Parmi les moyens retenus pour transmettre l'information au sujet des activités de formation, nos répondants ont mentionné les moyens suivants :

- le supérieur immédiat pour 55,0 % des répondants;
- l'utilisation d'un tableau d'affichage pour 45,0 % des répondants,
- le syndicat pour 23,1 % des répondants;
- le journal interne a été identifié comme moyen d'accéder à de l'information sur les formations offertes pour 22,5 % des répondants; tandis que
- le courriel et l'intranet ont été mentionnés seulement dans 5,0% des cas.

Les répondants devaient répondre aux différentes possibilités et avaient l'opportunité de fournir plus d'un moyen. En conséquence, nous avons obtenu une réponse de tous les répondants pour chacune des moyens énoncés. Toujours parmi ceux ayant été informés, la fréquence de la réception de l'information sur les activités de formation se distribue comme suit : 14,3 % reçoivent l'information chaque semaine, 2,4 % la reçoivent chaque mois, 76,2 % seulement lorsque les activités de formation sont disponibles et 2,4 % à n'importe quel moment.

Section 4 : L'intérêt pour les activités de formation

Cette section traite de l'intérêt des répondants à participer aux activités de formation, qu'elles soient en lien ou non à la réalisation de leurs tâches.

Selon notre enquête, 73,3 % des répondants aimeraient participer à des activités de formation autres que celles liées à leurs tâches, tandis que 26,7 % n'ont pas cet intérêt. Quant à l'utilité des activités de formation, 3,4 % trouvent cela totalement inutile, 16,9 % plutôt inutile, 52,5 %

plutôt utile et 27,1 % totalement utile. Lorsque l'on demande aux répondants qu'elle serait l'utilité des activités de formation, 62,2 % disent qu'elles sont utiles pour mieux réaliser les tâches, 50,8 % pour devenir compétent, 31,1 % pour augmenter la productivité, 29,5 % pour améliorer son employabilité et 21,3 % pour obtenir une promotion. Les répondants devaient répondre à chacune des propositions et avaient le loisir d'en choisir plus d'une.

Section 5 : Les aspects individuels liés au travail

Cette section dresse le portrait des aspects individuels liés au travail.

Dans 96,6 % des cas, le répondant n'avait pas été le seul à recevoir de la formation dans le milieu de travail. Dans 66,7 % des cas, les collègues immédiats des répondants ont eu les mêmes chances de participer aux activités de formation lorsqu'ils en ont eu besoin. Il faut noter que 31,7 % des répondants ne connaissent pas cette information. Au niveau de la formation reçue par le répondant, par rapport à ses collègues immédiats, ils nous informent que 13,6 % en avaient plus qu'eux, 5,1 % moins qu'eux, 67,8 % autant qu'eux et 13,6 % n'avaient reçu aucune formation.

Nous nous sommes aussi intéressés à d'autres aspects du travail afin de documenter le contexte du répondant au sein de l'entreprise. Le niveau de satisfaction des répondants à l'égard du travail est élevé, 83,6 % se disent satisfait ou très satisfait. La qualité des rapports professionnels avec le supérieur immédiat est aussi de qualité, 31,7 % la juge excellente, 31,7 % très bien, 28,3 % bien, seulement 6,7 % la qualifie de mauvaise et 1,7 % de très mauvaise. La qualité des rapports professionnels avec les collègues est positive. Aucun répondant ne la considère mauvaise ou très mauvaise. Au contraire, 38,3 % la qualifie d'excellente, 40,0 % de très bien et 21,7 % de bien. Les commentaires négatifs sur le travail ou le comportement au travail du répondant de la part du supérieur immédiat semble être un phénomène occasionnel puisque : 21,7% n'en reçoivent jamais, 58,3 % rarement (1 ou 2 fois), 15,0 % parfois (3 à 6 fois) et 5,0 % souvent.

En ce qui a trait à la compatibilité de l'horaire de travail avec les horaires des activités de formation, 53,3 % le trouvent compatible alors que 13,3 % ne le trouvent pas. Toutefois, 33,3 % ne peuvent pas se prononcer parce qu'aucune activité de formation n'avait été offerte. Nous

avons appris que 92,9 % des répondants ne sont pas dans une situation d'horaire de quarts de travail rotatifs alors que 7,1 % l'était. Quant à la nature du lien d'emploi, 91,2 % des répondants sont des employés régulier sans date de cessation prévue ou fixée par contrat, 3,5 % sont des employé saisonnier et 5,3 % sont des employés occasionnels ou ayant un travail sur appel.

Au niveau de la méconnaissance des langues qui empêcherait les répondants de participer aux activités de formation, 5,1 % disent être limités en ce qui a trait à la langue française et 22,8 % en ce qui concerne la langue anglaise.

Le niveau de scolarité complété des répondants se distribue comme suit : 3,5 % ont complété des études primaires, 40,4 des études secondaires partielles, 26,3 % un diplôme d'études secondaires, 19,3 % un diplôme ou un certificat d'une école de métiers ou de formation professionnelle, 8,8 % un diplôme d'études collégiales et 1,8 % un diplôme universitaire.

Les répondants travaillent à 43,3 % dans un établissement régis par une accréditation syndicale tandis que seulement 3,5 % étaient membres d'une association ou une corporation professionnelle.

Les répondants de l'enquête se trouvent dans toutes les catégories d'âge selon la distribution suivante : 15,3 % ont moins de 25 ans, 3,4 % ont entre 25 à 29 ans, 8,5 % ont entre 30 à 34 ans, 20,3 % ont entre 35 et 44 ans, 33,9 % se situent entre 45 et 54 ans et 18,6 % ont entre 55 et 64 ans.

L'échantillon est réparti à part presque égale entre les femmes (49,2 %) et les hommes (50,8 %) et 8,5 % ont déclaré qu'ils avaient des enfants de 0 à 5 ans qui vivaient à la maison. Enfin, 17,2 % ont répondu qu'ils n'étaient pas nés au Canada.

Chapitre 4 - L'accès à la formation du point de vue qualitatif : ce que l'on retient des entrevues réalisées avec les employés

Les études de cas menées en entreprises à propos de l'accès à la formation ont permis de décrire des contextes d'organisation de la formation de façon précise et contextualisée. Comme on l'a vu dans le rapport portant sur les perceptions des employeurs, les perspectives issues des études de cas nous ont surtout servi à illustrer l'analyse issue des données quantitatives et nuancer certains de résultats obtenus.

Dans cette section, notre attention se portera sur les propos tenus par les employés rencontrés lors des études de cas et les principaux points d'analyse que nous en avons tirés. Cette analyse est articulée de façon à éclairer, autant que faire se peut, l'analyse de l'accès à la formation du point de vue des employés, en complément à la collecte de données d'enquête auprès d'une soixantaine d'employés. Cette analyse à partir du point de vue des employés s'inscrit ainsi en complément à l'ensemble présenté préalablement, axé plutôt sur le point de vue des employeurs.

Mise en garde : d'un côté, chacune des études de cas pourrait être développée et constituer une courte monographie. Nous avons cependant opté pour une synthèse plus brève des principaux points à dégager. En effet, d'un point de vue méthodologique, la richesse et la profondeur des données issues des études de cas ne permet toutefois pas la généralisation de leurs résultats à l'ensemble des entreprises de mêmes secteurs d'activité. Il aurait fallu mener plusieurs études de cas, d'entreprises aux contextes semblables, pour pouvoir prétendre avoir ce potentiel de généralisation heuristique. Nous avons vu dans la partie du rapport sur les employeurs que la réalisation de ces études de cas a exigé des démarches multiples, dont plusieurs se sont avérées des culs-de-sac. Bref, l'existence de ces 12 études de cas complétées est en soi déjà le fruit d'un travail important de recherche de terrains. Des critères analytiques plus étroits n'auraient pu qu'entraîner davantage de démarches requérant la constitution de liens stratégiques avec des secteurs particuliers.

Enfin, d'un point de vue stratégique, nous espérons ainsi offrir un portrait pratique des principaux aspects à retenir pouvant faire l'objet de « leçons » à retenir issues des terrains analysés par les études de cas. En effet, au-delà des particularités de l'entreprise, de sa situation régionale, de son secteur d'activités, des spécificités liées aux postes occupés par les employés, les éléments soulignés ici pourront être transposés dans d'autres contextes et auront une valeur explicative, une « plus-value » analytique en somme, pour un lecteur intéressé par ces questions en dépit du fait qu'il œuvre dans un autre secteur d'activités économiques, un autre contexte économique et régional, ou un autre type d'entreprise (taille, importance du développement technologique, etc.).

4.1.1 Perceptions individuelles selon les catégories C1-C2-C3

Nous avons montré, dans l'analyse des données quantitatives, que les entreprises en contexte de changement technologique sont davantage portées à offrir des formations à leurs employés. Que nous disent les perceptions des employés à cet égard ? Nous allons recourir aux catégories C1-C2-C3 pour voir si la présence de technologies influence la perception et le point de vue des employés quant à 1) la participation à des activités de formation; 2) la perception de l'utilité de la formation, et 3) la perception d'équité dans l'accès à la formation.

Pour rappel, voici les études de cas réparties par secteurs d'activités C1-C2-C3 :

Catégories C1-C2-C3	Études de cas (nom fictif)	Secteur d'activité (Code SCIAN, 4 chiffres)
C1	Clarity⁶	Fabrication de fournitures et de matériel médicaux (3391)
	Unicentro	Magasins de vêtements (4481)
	Alegria	Fabrication de meubles de maison et d'établissement institutionnel et d'armoires de cuisine (3371)
	Bois d'Ici	Scieries et préservation du bois (3211)
C2	Papyrus	Usines de pâte à papier, de papier et de carton (3221)
	B2P	Fabrication d'autres produits en bois (3219)

⁶ Les noms des entreprises sont des pseudonymes.

C2	Attaché	Usines de tissus (3132)
	Purfer	Fabrication de machines industrielles (3332)
	Alberobec	Fabrication de placages, de contreplaqués et de produits en bois reconstitué (3212)
	Quick Avatar	Fabrication de vêtements coupés-cousus (3152)
	Fenexpert	Fabrication de produits en plastique (3261)
C3	Konpyuta	Services de recherche et de développement scientifiques (5417)

La catégorie C1 correspond à un faible niveau de qualification et à un niveau d'utilisation de base des technologies. Dans la seconde catégorie C2, on retrouve des employés opérant et modifiant certaines composantes de la production pour assurer la qualité du produit, ou recourant à des connaissances particulières que seule l'expérience permet d'acquérir. Enfin, la catégorie C3 regroupe des entreprises où les travailleurs ont un niveau élevé de qualification et de maîtrise de l'équipement de production, utilisant des technologies de pointe dans le cadre de leur travail afin de créer les produits ou services à offrir.

Commençons par la catégorie C3, où nous avons mené une étude de cas, l'entreprise Konpyuta, qui évolue dans le secteur de l'aéronautique. Elle emploie notamment des ingénieurs en génie logiciel. Du point de vue de ces employés, la formation est offerte de façon à répondre précisément aux besoins actuels et à court terme de l'employé. Un entretien annuel permet de faire le point sur le développement des compétences de l'employé et d'envisager les formations requises dans les mois ou l'année à venir. De plus, la nouvelle plateforme d'e-formation en ligne a été bien reçue par les employés. Notons que celle-ci est « transparente », i.e. que les gestionnaires peuvent suivre les activités de développement de compétences des employés. On voit aussi qu'il s'agit d'un univers professionnel où chacun cherche à développer sa carrière dans le modèle d'un portfolio de compétences. Ils consultent leur hiérarchie pour identifier des formations mais la priorité et le choix final est établi en concertation entre l'organisation et l'employé. Les employés rencontrés expriment la même évaluation que les gestionnaires quant aux principaux obstacles dans l'accès à la formation, soit le fait qu'elle doive parfois être donnée aux États-Unis, la rendant coûteuse et inadmissible à sa déduction dans le cadre de la Loi du 1%, ou qu'il est difficile de trouver des formations assez spécialisées.

Parmi les entreprises de la catégorie C2, les employés rencontrés témoignent aussi de certains obstacles à la formation. Par rapport aux professionnels du secteur de l'aéronautique chez Konpyuta, les enjeux relèvent davantage de logiques de métiers où des compétences sont à développer, entretenir et transmettre. Cependant, la nature un peu moins spécialisée de l'expertise en cause simplifie quelque peu la question de l'offre de formation, l'analyse des besoins et la perception de son utilité, par rapport à la situation de groupes professionnels comme on l'a vu chez Konpyuta. Toutes ces entreprises doivent composer avec des exigences élevées de compétitivité, afin de dégager un profit maximal, que cela permette à l'entreprise de simplement survivre ou d'afficher une croissance importante. Ceci dit, ces entreprises engagent divers types de métiers et de professions. Il peut donc y avoir, selon le métier, le type d'expertise et la situation géographique, une certaine pénurie de travailleurs qualifiés. Dans de telles situations, les employés sont davantage en mesure de demander des formations, leur expertise étant perçue comme plus précieuse à l'entreprise car plus difficile à remplacer advenant un départ. C'est le cas, par exemple, d'employés chez Purfer, Fenexpert, Quick Avatar ou B2P.

Mises à part ces questions de pénurie (réelle ou appréhendée), il y a aussi les difficultés vécues par l'entreprise et son secteur. On le voit par exemple avec les entreprises du textile (comme Attaché et Quick Avatar) : l'organisation a réussi à éviter des mises à pied importantes, voire carrément une fermeture. De surcroît, il s'agit de secteurs manufacturiers ayant connu un important déclin depuis les années 1990. Les employés savent que la survie de l'entreprise passe par l'amélioration de sa compétitivité, l'innovation technologique, l'introduction d'une organisation du travail flexible, etc. De plus, pour avoir vu des travailleurs perdre leur emploi en secteur manufacturier, ces derniers savent qu'il n'est pas facile de se requalifier pour un emploi suite à une fermeture d'usine en région. Dans ce contexte, les travailleurs misent sur la survie de l'entreprise, qui elle-même dépend des compétences actuelles et à développer chez ses employés. Ainsi, par rencontre d'intérêts mutuels, il y a donc une concertation qui se met en place face aux difficultés sectorielles et à l'importance de l'entreprise comme employeur pour ces travailleurs. Ceci se traduit par une offre de formation accrue pour les employés, comme on l'a constaté parmi plusieurs entreprises de la catégorie C2 (ex. Purfer et B2P) et même du secteur C1 (Alegria et Bois d'ici, surtout).

Rappelons de plus que ces transformations ont cours dans des milieux manufacturiers où traditionnellement, l'emploi et le type de produits étaient stables et donc, les besoins de formation étaient moins fréquents. Ceci entraîne des défis du côté des gestionnaires, par exemple pour bien jauger les besoins de formation.

Du côté des employés, cela peut parfois provoquer des résistances dans un milieu peu familier à une démarche de développement de compétences. Ce n'est qu'une partie des employés, certes, mais nous avons relevé de telles résistances dans quelques entreprises de la catégorie C2 (Fenexpert, Attaché, Quick Avatar). De telles attitudes peuvent être reliées à de mauvaises expériences en milieu scolaire durant l'enfance, qui se répercutent ainsi jusqu'à l'âge adulte en milieu de travail. C'est ce que des travailleurs exprimaient par rapport au contexte de formation proposé, rappelant l'école et de ce fait, suscitant leur appréhension lors de sessions obligatoires de formation. En somme, la présentation même de l'initiative de formation pourrait être soignée de façon à contourner ces appréhensions bien réelles dans un milieu où certains adultes sont repoussés par tout ce qui leur rappelle leurs expériences scolaires. Du reste, comme nous l'avons vu dans les propos de certains employés chez Fenexpert notamment, une première expérience perçue de façon positive peut permettre de renouer ou de se réconcilier avec le contexte de formation, sans être affecté par le souvenir de ces expériences négatives.

Nous tenons à souligner que ces résistances sont présentes parmi une partie seulement de la main-d'œuvre et de surcroît, parmi toutes les catégories d'âge. Ainsi, ce n'est pas une question d'âge et d'une opposition de type « vieux travailleurs ne voulant rien apprendre versus jeunes travailleurs assoiffés de nouvelles connaissances ». De fait, on retrouve des travailleurs peu scolarisés, de toutes catégories d'âge, par exemple chez Bois d'ici ou Alegria (catégorie C1) qui sont tout à fait disposés à développer de nouvelles compétences, parfois dans un contexte de formation qualifiante scolaire (Alegria). Souvent, comme nous l'avons vu dans le rapport sur l'accès à la formation du point de vue des employeurs, les contraintes à la formation sont du côté des employeurs ou gestionnaires (ex. manque de temps, de ressources, difficultés à maintenir la production durant le départ pour la formation). Du point de vue des employés, plusieurs ont à ce propos exprimé des insatisfactions face à des initiatives projetées, discutées, envisagées mais qui n'aboutissent pas à des formations concrètes pour ces raisons de

logistiques (manque de temps, de ressources, etc.). Il en découle une démotivation du côté des employés, pour lesquels les nécessaires pourparlers visant à identifier les besoins de formation, l'organisation de la formation même, etc., peuvent les démobiliser face au projet de formation qui prend beaucoup de temps à se concrétiser.

Pour ce qui est des entreprises de la catégorie C1, de façon générale, les propos des employés des quatre entreprises témoignent d'activités de formation généralement moins dynamiques. Alors qu'on voit chez Unicentro une offre relativement ouverte de formation pour les employés, l'examen du processus de planification des formations montre une centralisation parmi les postes à temps plein et ceux menant à des rôles de gestionnaires. De plus, l'offre se trouve à exclure de facto certains employés occupant des postes à temps partiel. Ceci dit, du point de vue des employés eux-mêmes, cet état de fait peut convenir et correspondre à leurs aspirations, en autant que des conditions de travail acceptables soient offertes (ce qui, somme toute, semble être le cas). Autrement dit, même si l'offre de formation est restreinte à l'égard de certaines catégories d'employés, ceci peut correspondre au peu d'intérêt qu'ont certains à gravir des échelons et atteindre des postes de gestionnaires. L'essentiel réside alors à assurer des formations à l'occasion de changements de procédures ou d'organisation du travail, ce qui favorise également la rétention du personnel à moyen et long terme.

Avec Clarity, on se trouve avec une entreprise néo-tayloriste, qui a révisé certains de ces processus de travail afin de rehausser sa productivité. Après avoir implanté un système de formation il y a quelques années, l'entreprise semble avoir acquis une organisation et des méthodes de travail assez stables, de sorte qu'il y a peu de besoins de formations. Ceci découle également du fait que la main-d'œuvre est très stable. Ensemble, la technologie et l'organisation du travail contribuent à minimiser les besoins de formation. Les opérateurs procèdent à des changements incrémentaux occasionnels, avec de nouveaux produits par exemple. Toutefois, au-delà de ces modifications mineures, ils assurent un travail somme toute routinier, correspondant à un profil néo-tayloriste.

Enfin, notons qu'il y a parmi ces entreprises, tout comme dans les autres secteurs, des employés tout à fait disposés à développer leurs compétences, dans l'espoir d'accéder à de meilleurs emplois, à améliorer leurs conditions de travail, et à réaliser des objectifs professionnels et

personnels. Ainsi, même si le niveau de qualification n'est pas aussi élevé dans les entreprises de la catégorie C1 que celles des catégories C2 et C3, on y retrouve néanmoins, de façon générale, des employés désireux de recevoir des formations, de développer leurs compétences et de contribuer au maintien et au développement d'entreprises où ils sont employés.

4.1.2 Perceptions individuelles en matière d'accès à la formation

Dans cette dernière section, nous nous intéressons à la perception qu'on les individus en matière d'accès à des activités de formation mais aussi à la perception de ce que peut rapporter la formation aux yeux des employés. La question de la perception d'une équité (ou égalité) ou d'une iniquité (ou inégalité) dans l'accès à la formation peut engendrer des effets possibles sur la performance individuelle au travail.

On peut regrouper les facteurs expliquant les différences de perceptions en matière d'accès à la formation et les perceptions dans les écarts possibles en trois catégories : les facteurs liés à la disponibilité de la formation (perception d'une difficulté dans l'accès à cause d'entraves externes à l'entreprise), les facteurs internes à l'entreprise notamment associés au contrôle des individus pouvant participer à la formation et les facteurs individuels qui peuvent servir de comparaison dans l'accès à des activités de formation.

L'effet de la disponibilité sur la perception de l'équité dans l'accès à la formation

Les entrevues réalisées chez *Konpyuta* et *Quick Avatar* montrent que la disponibilité des formations spécialisées offertes à l'extérieur de l'entreprise peut avoir un effet dans la mesure de l'écart entre les formations offertes et la participation réelle des employés aux activités de formation. Pour une direction d'établissement, le fait d'avoir accès facilement à un panier d'activités répondant aux besoins de formation des employés peut réduire la perception d'iniquité entre l'offre et les demandes exprimées ou au contraire, accroître les difficultés associés à l'accès à de la formation :

C'est de la formation très pointue qu'ils ont besoin. [Il n'y a] beaucoup d'organismes locaux qui offrent de la formation pour les besoins qu'ils ont. Nous nos ingénieurs que ça fait des années qui ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences, c'est plus compliqué, car ils ne peuvent pas retourner à la polytechnique ou l'ETS, ils sont déjà supérieur à ce niveau.

Ainsi, les entreprises qui offrent de la formation sont à l'extérieur du Canada. C'est difficile de trouver des organismes qui offrent de la formation très avancée. (Généraliste ressources humaines, Konpyuta).

Habituellement, tu en as dans ta région, ou tu vas te rendre à Drummondville ou Victoriaville, mais habituellement ils viennent dans ta région, si tu t'y inscrites à temps parce que des fois, ils tombent complets. Il y a des sujets qui tombent complets assez rapidement. (Propriétaire, Quick Avatar).

Les facteurs internes pouvant exercer un certain contrôle sur l'accès aux activités de formation

Certains facteurs à l'intérieur de l'entreprise peuvent avoir un effet sur la perception qu'ont les individus quant à l'accès ou non aux activités de formation. Les entrevues réalisées chez *Quick Avatar*, *B2P* et *Attaché* montrent que le style de gestion, la présence de formateurs internes et l'organisation du travail peuvent avoir un effet sur la perception d'un écart ou d'iniquité dans l'accès à la formation :

Chez *Quick Avatar*, le style de gestion ouvert du propriétaire semble faciliter la communication des informations liées aux formations offertes à l'extérieur de l'entreprise:

Il nous l'avait demandé si on voulait suivre des formations, qui était ouvert à ça et moi je lui avais dit « Tu sais, amènes-en de la formation, plus j'en ai, mieux c'est, tu sais, c'est des outils que je mets dans mon petit coffre et... ». Tu sais, je pars de 0 comme chef d'équipe, fait qu'il faut que je le remplisse mon petit coffre. (Chef d'équipe).

Toutefois, on peut observer que bien que le propriétaire soit ouvert et considère la formation comme utile au développement des compétences et à l'amélioration de la qualité de sa production, l'accès aux activités de formation semble plutôt limité pour les travailleurs expérimentés. Au sujet de savoir si certains employés ne reçoivent pas de formation, le chef d'équipe chez *Quick Avatar* répond :

Bien, les anciennes, quand on n'a pas à changer de modèle, elles font toujours les mêmes modèles, eux-autres, on n'a pas besoin de les former, à moins qu'on verrait vraiment que la méthode de travail n'est pas efficace et qu'on a besoin de la changer. (Chef d'équipe).

Chez *B2P*, l'accès à la formation semble suivre l'évolution de la formalisation des activités au sein de l'entreprise. Un formateur mentionnait en entrevue qu'il y avait une période où le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) n'était pas disponible au sein de l'entreprise, et donc que la formation se faisait davantage de manière informelle. Avec le PAMT, l'accès à la formation pour les apprentis passe maintenant par la disponibilité et l'intérêt des formateurs internes :

[Avant le PAMT est-ce qu'il y avait des formations qui étaient données ?] Non, c'était sur le tas. Quand j'ai commencé [...] il m'a dit « ça c'est de même, c'est comme ça, comme ça, t'as une scie. L'as-tu déjà fait ? Non. Ben c'est comme ça, comme ça ». C'était de même tout le temps. On apprenait sur le tas. [Avec le PAMT], c'est une autre étape. Je pense que les gens ne comprennent pas vraiment à quoi ils veulent en venir. C'est une très bonne entreprise, ça se tient bien. C'est bon pour moi aussi. Je pensais à ça ce serait pas mauvais. Au lieu de me faire tasser, tu sais y en a un qu'est plus vieux que moi il me tasse, « ah ben t'es pas capable moi je suis capable », ça peut m'aider. J'ai dit « j'embarque », ça coûte rien. Ça fait partie des tâches. Moi ça me dérange pas quand t'as de la formation. En ce moment j'en donne pour les classeurs. Là j'ai eu un apprenti pendant deux semaines pis ça a bien été. Ailleurs c'est pas moi, mais au classeur ils me donnent tout le temps des apprentis. C'est comme les étudiants, c'est moi qui leur montre les tâches du classeur. J'aime ça. (Employé, 15 ans d'expérience, formateur).

Chez *Attaché*, l'accès à la formation peut s'expliquer par l'organisation du travail. Dans cette entreprise, la production est organisée en cellules (équipes) où l'on encourage la flexibilité et la rotation des postes, et ce peu importe le niveau d'expérience :

C'est sûr qu'on est conscient que j'ai certaines personnes qui sont proches de la retraite et qui ont des compétences qu'ils n'ont pas pratiquées. Mettons une personne qui sait pas attacher mais qui connaît les trois autres tâches, là on s'est dit, est ce qu'on l'emmène en formation ou est ce qu'on va former tous nos jeunes. Et après je vais aller leur parler. Y en a que je leur ai demandé et qui m'ont dit « je vais y aller ! ». C'est un monsieur dans la cinquantaine avancée, qui travaille de nuit, de nuit j'ai juste des jeunes, je vais pas casser ma rotation parce que lui est pas capable. Là il m'a dit « quand tu seras rendu à moi, je l'apprendrai. (Responsable ressources humaines).

Un instructeur précise aussi qu'il y a une équité dans la formation reçue entre les travailleurs d'une même cellule de production pour faciliter l'atteinte des objectifs :

Vu le contexte que nous autres on était, à un moment donné on a voulu transformer des machines en universel. C'était beaucoup d'ouvrage, on en avait par-dessus les oreilles, ça fait que là j'avais des gens qui étaient avec moi, par exemple X qui avait travaillé dans une autre usine, fait quasiment le même métier que moi, je suis allé plus loin avec lui dans la mécanique. Parce que, oui je l'ai formé, mais ça nous a aidé à passer au travers. Là j'ai fait de la formation beaucoup plus longtemps. Avec lui, et X aussi, j'ai vu en lui que c'était un bon mécanicien. J'ai travaillé plus longtemps avec ces deux personnes là. En même temps ils nous ont aidé à avancer nos projets. Si j'avais pas eu ces gars-là je pense que ç'aurait été vraiment dur.

Les facteurs individuels ayant un effet sur la perception d'un écart dans l'accès à la formation

Au niveau individuel, comme nous l'a montré la revue de littérature, quelques caractéristiques peuvent être associées à des écarts perçus dans l'accès ou la participation à des activités de formation. C'est le cas notamment de l'âge des employés, du statut d'emploi ou de l'ancienneté. Certains des entretiens réalisés chez *Attaché* et *Alberobec* aident à comprendre l'effet de ces caractéristiques sur les perceptions d'iniquité (ou d'inégalité) ou non dans l'accès à la formation.

Je prends du plus vieux au plus jeune, par séniorité. À cause de la convention, et quand il y a des personnes qui viennent d'autres départements après un affichage de poste, ces personnes je dois les former de A à Z. (Superviseur, Attaché).

La formation la façon dont on la voit c'est surtout au niveau des jeunes, les gens qui sont rentrés dans les 3 dernières années. Les gens on cherche à les faire grimper sur des postes, au fil des mois on les forme pour qu'ils soient aptes à faire des remplacements en période estivale. (Surintendant de production, Alberobec).

De plus, chez *Bois d'Ici*, les entretiens réalisés montrent que le statut d'emploi et la présence de la convention collective peuvent avoir des effets sur la perception d'une

iniquité (ou d'inégalité) dans l'accès à des activités de formation notamment en cas de refus des demandes par les employés :

Oui, ça arrive pas mal souvent [d'être refusé pour les formations]. [Je n'y ai pas accès] parce qu'avant d'avoir accès à un poste, il faut que tu sois syndiqué. (Employé).

Aussi, au niveau de la distribution des formations et du choix de la personne qui participera à la formation, un autre employé mentionne :

Ils sortent des feuilles avec soit des postes permanents, des postes vacants, des postes de formation et des postes occasionnels. Mettons, la feuille sort, c'est une feuille verte et ça va être marqué le numéro du poste, mettons 1338, [...] Et toi tu remplis ça sur une autre feuille, ça va être marqué ton nom en lettres moulées, le numéro du poste, le nom du poste et après ça tu fais ta signature et là, tu donnes ça au boss.

[Les superviseurs] ils voient que tu veux travailler et mettons que t'es un bon gars, t'apprends vite, Tu sais, il faut que tu démontres que tu veules. Mettons, quelqu'un qui a appliqué là-dessus, mais qui s'en « calice » et bien ils ne le choisiront pas là. (Employé).

Ainsi, on peut parler d'inégalité (iniquité) d'accès qui peut être justifiée par des facteurs objectifs (ex. besoins de compétences spécifiques) ou par des facteurs subjectifs (perception de l'expertise disponible, évaluation de facteurs individuels tels que les attitudes et la disposition à apprendre, affinités entre individus ou entre équipes de travail).

Chapitre 5 – Limites de la recherche

Nous pouvons identifier deux principales limites à la présente recherche.

D'abord, que la littérature identifiée n'a pas permis d'appuyer totalement le modèle conceptuel développé et l'élaboration de nos outils de mesure, puisque l'accès à la formation telle que nous l'avons défini dans le cadre de cette recherche à savoir : l'écart entre l'offre de formation et les besoins réels (ou exprimés) par les employés, en regard à des objectifs de performance, n'est pas présente dans les travaux antérieurs. Ce qui est en soi une contribution majeure à cette recherche.

Une autre limite à notre recherche se situe au niveau de la taille de l'échantillon final (n=61 répondants), ce qui a limité l'interprétation d'un modèle plus complet qui va au-delà de l'aspect descriptif et de l'identification des facteurs clés favorisant ou freinant l'accès à la formation au niveau individuel. Le volet individuel a été très complexe et lourd à documenter, ce qui pourrait être expliqué notamment par le sujet à l'étude dû à la question délicate des inégalités associées à la formation. Il est difficile de mener une recherche lorsque les acteurs rencontrés ne sont pas convaincus de la présence d'inégalité ou encore de l'intérêt d'étudier l'offre de formation dans leurs établissements et encore moins de s'intéresser aux inégalités entre les travailleurs. Tout de même, les résultats présentés permettent de fournir un portrait récent et valide des écarts observés en matière d'accès à la formation au niveau individuel.

Annexe I – Questionnaire d’enquête

Le contenu du questionnaire d’enquête pourra être consulté suite à une demande adressée à l’équipe de recherche.

QUESTIONNAIRE

Enquête auprès des travailleurs quant à l’accès à la formation au sein des PME au Québec

Amélie Bernier Ph. D.

Normand Poulet Ph. D.

Pour le groupe de recherche TRANSPOL

TÉLUQ, Université du Québec

2013

Annexe II – Grilles d’entrevue

Les différents contenus des guides pourront être consultés suite à une demande faite à l’équipe de recherche.

Annexe III – Résultats quantitatifs

Q1.1. La possibilité de participer à des activités de formation déterminée par les représentants de l'employeur

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	40	65,6	65,5
Non	21	34,4	100,0
Total	61	100,0	

Q1.2. Généralement, les activités de formation étaient obligatoires ou volontaires

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Obligatoires	27	48,2	48,2
Volontaires	29	51,8	100,0
Total	56	100,0	

Valeurs manquantes : 5

Q1.3. Les activités de formation étaient en lien avec le travail du répondant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	47	77,0	77,0
Non	14	23,0	100,0
Total	61	100,0	

Q1.3.1. Parmi les répondants qui avaient eu des activités de formation en lien avec le travail (Q1.3), ces activités étaient généralement payées par l'employeur

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	41	87,2	87,2
Non	6	12,8	100,0
Total	47	100,0	

Q1.3.2. Parmi les répondants qui étaient généralement payés par l'employeur (Q1.3.1.), ces activités étaient généralement obligatoires ou volontaires

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Obligatoires	24	61,5	61,5
Volontaires	15	38,5	100,0
Total	39	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q1.4. Les répondants ont été encouragés à suivre des activités de formation liées à leur travail qui ont été réalisées ou non

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	30	54,5	54,5
Non	25	45,5	100,0
Total	55	100,0	

Valeurs manquantes : 6

Q1.4.1.A. Parmi les répondants ayant été encouragés (Q1.4), ces derniers l'ont été par l'employeur ou le superviseur

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	21	70,0	70,0
Non	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

Q1.4.1.A. Parmi les répondants ayant été encouragés (Q1.4), ces derniers l'ont été par la direction des ressources humaines

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	9	30,0	30,0
Non	21	70,0	100,0
Total	30	100,0	

Q1.4.1.A. Parmi les répondants ayant été encouragés (Q1.4), ces derniers l'ont été par les collègues de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	3	10,0	10,0
Non	27	90,0	100,0
Total	30	100,0	

Q1.4.1.A. Parmi les répondants ayant été encouragés (Q1.4), ces derniers l'ont été par la famille ou les amis

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	2	6,7	6,7
Non	28	93,3	100,0
Total	30	100,0	

Q1.4.1.A. Parmi les répondants ayant été encouragés (Q1.4), ces derniers l'ont été par les associations, corporations ou ordres professionnels

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	2	6,7	6,7
Non	28	93,3	100,0
Total	30	100,0	

Q1.5. Les répondants ont décidé de ne pas suivre les activités de formation offertes

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	4	6,9	6,9
Non	54	93,1	100,0
Total	58	100,0	

Valeurs manquantes : 3

Q1.6. Les répondants ont demandé des activités de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	10	16,7	16,7
Non	50	83,3	100,0
Total	60	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q1.7. Les répondants ont participé à des activités de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	37	63,8	63,8
Non	21	36,2	100,0
Total	58	100,0	

Valeurs manquantes : 3

Q1.7.1A. L'augmentation de salaire était invoquée comme raison pour avoir participé aux activités de formation (Q1.7)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	6	16,2	16,2
Non	31	83,8	100,0
Total	37	100,0	

Q1.7.1B. Le maintien de l'emploi était invoqué comme raison pour avoir participé aux activités de formation (Q1.7)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	4	10,8	10,8
Non	33	89,2	100,0
Total	37	100,0	

Q1.7.1C. Pour répondre à l'exigence du poste ou à son employeur était invoqué comme raison pour avoir participé aux activités de formation (Q1.7)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	15	40,5	40,5
Non	22	59,5	100,0
Total	37	100,0	

Q1.7.1D. Pour l'intérêt personnel pour le contenu ou le sujet de formation était invoqué comme raison pour avoir participé aux activités de formation (Q1.7)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	8	21,6	21,6
Non	29	78,4	100,0
Total	37	100,0	

Q1.7.1E. Pour mettre à jour les connaissances ou pour mieux faire le travail était invoqué comme raison pour avoir participé aux activités de formation (Q1.7)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	17	45,9	45,9
Non	20	54,1	100,0
Total	37	100,0	

Q1.7.1F. Pour acquérir de nouvelles connaissances ou compétences était invoquée comme raison pour avoir participé aux activités de formation (Q1.7)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	12	32,4	32,4
Non	25	67,6	100,0
Total	37	100,0	

Q1.7.1G. Pour obtenir une promotion était invoqué comme raison pour avoir participé aux activités de formation (Q1.7)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	2	5,4	5,4
Non	35	94,6	100,0
Total	37	100,0	

Q1.7.1H. Pour obtenir une certification en milieu de travail était invoqué comme raison pour avoir participé aux activités de formation (Q1.7)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	11	29,7	29,7
Non	26	70,3	100,0
Total	37	100,0	

Q1.7.1I. Pour changer de poste ou de carrière était invoqué comme raison pour avoir participé aux activités de formation (Q1.7)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	4	10,8	10,8
Non	33	89,2	100,0
Total	37	100,0	

Q2.1. Les tâches ou les responsabilités ont été modifiées depuis que l' répondant occupe le poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	40	66,7	66,7
Non	20	33,3	100,0
Total	60	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q2.1.1. Parmi ceux qui ont vu les tâches ou les responsabilités modifiées (Q2.1.), l'importance de la modification était

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Un peu	14	35,9	35,9
Modérément	12	30,8	66,7
Beaucoup	13	33,3	100,0
Total	39	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q2.1.2. Parmi ceux qui ont vu les tâches ou les responsabilités modifiées (Q2.1.), le délai de modification des tâches ou des responsabilités était

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------

Moins de 12 mois	23	59,0	59,0
De 1 à 5 ans	13	33,3	92,3
Plus de 5 ans	3	7,7	100,0
Total	39	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q2.2. Le processus de production a été modifié au sein de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	45	76,3	76,3
Non	14	23,7	100,0
Total	59	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q2.3. La présence de changements technologiques au poste de travail du répondant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	19	32,8	32,8
Non	39	67,2	100,0
Total	58	100,0	

Valeurs manquantes : 3

Q2.4. L'employeur a examiné les besoins de formation du répondant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	17	28,3	28,3
Non	20	33,3	61,7
Ne sais pas	23	38,3	100,0
Total	60	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q2.5. Le répondant a été consulté par l'employeur pour connaître ces besoins de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	14	23,7	23,7
Non	45	76,3	100,0
Total	59	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q2.6. Le répondant croit avoir besoin de formation pour mieux réaliser sa tâche au moment de l'enquête

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	19	32,8	32,8
Non	39	67,2	100,0
Total	58	100,0	

Valeurs manquantes : 3

Q2.7. Le niveau de scolarité minimal exigé pour le poste du répondant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Aucun	22	40,7	40,7
Études secondaires partielles	17	31,5	72,2
Diplôme d'études secondaires	13	24,1	96,3
École de métiers	2	3,7	100,0
Total	54	100,0	

Valeurs manquantes : 7

Q2.8. Les qualifications, les compétences ou les savoir-faire depuis que le répondant occupe son poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Ont augmentés	33	56,9	56,9
Demeurés à peu près les mêmes	25	43,1	100,0
Ont diminués	0	0,0	
Total	58	100,0	

Valeurs manquantes : 3

Q2.9. Les connaissances du répondant depuis qu'il occupe son poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Ont augmentées	44	74,6	74,6
Demeurées à peu près les mêmes	14	23,7	98,3
Ont diminuées	1	1,7	100,0
Total	59	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q3.1. Le répondant est informé des activités de formation qui sont disponibles

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	42	71,2	71,2
Non	17	28,8	100,0
Total	59	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q3.1.1. Parmi ceux qui ont été informés des activités de formation disponibles (Q3.1.), les activités de formation étaient généralement offertes

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Dans l'établissement de l'employeur	31	96,9	96,9
Dans un autre établissement de l'employeur	0	0,0	96,9
À l'extérieur de l'entreprise	1	3,1	100,0
Total	32	100,0	

Valeurs manquantes : 10

Q3.1.2.A. Parmi ceux qui ont été informés des activités de formation disponibles (Q3.1.), le tableau d'affichage est utilisé comme moyen d'information

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	18	45,0	45,0
Non	22	55,0	100,0
Total	40	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q3.1.2.B. Parmi ceux qui ont été informés des activités de formation disponibles (Q3.1.), le journal interne est utilisé comme moyen d'information

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	9	22,5	22,5
Non	31	77,5	100,0
Total	40	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q3.1.2.C. Parmi ceux qui ont été informés des activités de formation disponibles (Q3.1.), l'intranet est utilisé comme moyen d'information

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	2	5,0	5,0
Non	38	95,0	100,0
Total	40	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q3.1.2.D. Parmi ceux qui ont été informés des activités de formation disponibles (Q3.1.), le courriel est utilisé comme moyen d'information

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	2	5,0	5,0
Non	38	95,0	100,0
Total	40	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q3.1.2.E. Parmi ceux qui ont été informés des activités de formation disponibles (Q3.1.), le supérieur immédiat est utilisé comme moyen d'information

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	22	55,0	55,0
Non	18	45,0	100,0
Total	40	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q3.1.2.F. Parmi ceux qui ont été informés des activités de formation disponibles (Q3.1.), le syndicat est utilisé comme moyen d'information

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	9	23,1	23,1
Non	30	76,9	100,0
Total	39	100,0	

Valeurs manquantes : 3

Q3.1.3. Parmi ceux qui ont été informés des activités de formation disponibles (Q3.1.), la fréquence de la réception de l'information sur les activités de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Chaque semaine	6	14,3	15,0
À chaque mois	1	2,4	17,5
Seulement lorsque les activités sont disponibles	32	76,2	97,5
Autre	1	2,4	100,0
Total	40	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q4.1. L'répondant aimerait participer à des activités de formation autres que celles liées à ses tâches

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	44	73,3	73,3
Non	16	26,7	100,0
Total	60	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q4.2. L'utilité des activités de formation pour le répondant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Totalement inutile	2	3,4	3,4
Plutôt inutile	10	16,9	20,3
Plutôt utile	31	52,5	72,9
Totalement utile	16	27,1	100,0
Total	59	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q4.3.A. Les activités de formation sont utiles au répondant pour mieux réaliser ses tâches

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	41	67,2	67,2
Non	20	32,8	100,0
Total	61	100,0	

Q4.3.B. Les activités de formation sont utiles au répondant pour avoir une promotion

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	13	21,3	21,3
Non	48	78,7	100,0
Total	61	100,0	

Q4.3.C. Les activités de formation sont utiles au répondant pour augmenter sa productivité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	19	31,1	31,1
Non	42	68,9	100,0
Total	61	100,0	

Q4.3.D. Les activités de formation sont utiles au répondant pour devenir plus compétent

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	31	50,8	50,8
Non	30	49,2	100,0
Total	61	100,0	

Q4.3.E. Les activités de formation sont utiles au répondant pour améliorer son employabilité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	18	29,5	29,5
Non	43	70,5	100,0
Total	61	100,0	

Q5.1. Le répondant a été la seule personne à avoir reçu de la formation dans son milieu de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	2	3,4	3,4
Non	56	96,6	100,0
Total	58	100,0	

Valeurs manquantes : 3

Q5.2. Selon le répondant, ses collègues de travail immédiat ont-ils eu les mêmes chances que lui de participer aux activités de formation lorsqu'ils en ont eu besoin

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	40	66,7	66,7
Non	1	1,7	68,3
Ne sais pas	19	31,7	100,0
Total	60	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q5.3. Le niveau de formation reçu par le répondant par rapport à ses collègues immédiat

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Plus que moi	8	13,6	13,6
Moins que moi	3	5,1	18,6
Autant que moi	40	67,8	86,4
Aucune	8	13,6	100,0
Total	59	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q5.4. Le niveau de satisfaction à l'égard du travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Très satisfait	15	24,6	24,6
Satisfait	36	59,0	83,6
Insatisfait	8	13,1	96,7
Très satisfait	2	3,3	100,0
Total	61	100,0	

Q5.5. La qualité des rapports professionnels avec le supérieur immédiat

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Excellente	19	31,7	31,7
Très bien	19	31,7	63,3
Bien	17	28,3	91,7
Mauvaise	4	6,7	98,3
Très mauvaise	1	1,7	100,0
Total	60	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q5.6. La qualité des rapports professionnels avec les collègues

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Excellente	23	38,3	38,3
Très bien	24	40,0	78,3
Bien	13	21,7	100,0
Mauvaise	0	0,0	
Très mauvaise	0	0,0	
Total	60	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q5.7. Des commentaires négatifs sur le travail ou le comportement au travail du répondant de la part du supérieur immédiat

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Jamais	13	21,7	21,7
Rarement (1 ou 2 fois)	35	58,3	80,0
Parfois (3 à 6 fois)	9	15,0	95,0
Souvent	3	5,0	100,0
Total	60	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q5.8. La compatibilité de l'horaire de travail avec les horaires des activités de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	32	53,3	53,3
Non	8	13,3	66,7
Aucune activité de formation n'est offerte	20	33,3	100,0
Total	60	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q5.11. Le répondant travaille selon un horaire de quarts de travail rotatifs

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	4	7,1	7,1
Non	52	92,9	100,0
Total	56	100,0	

Valeurs manquantes : 5

Q5.12. Les conditions d'emploi du poste de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Répondant régulier sans date de cessation prévue ou fixée par contrat	52	91,2	91,2
Répondant saisonnier : l'emploi est intermittent selon la saison	2	3,5	94,7
Répondant pour une période déterminée : l'emploi a une date de cessation déterminée	0	0,0	94,7
Répondant occasionnel ou ayant un travail sur appel	3	5,3	100,0
Total	57	100,0	

Valeurs manquantes : 4

Q5.13. La méconnaissance de la langue française empêche le répondant de participer aux activités de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	3	5,1	5,1
Non	54	91,5	96,6
Ne sais pas	2	3,4	100,0
Total	59	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q5.14. La méconnaissance de la langue anglaise empêche le répondant de participer aux activités de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	13	22,8	22,8
Non	38	66,7	89,5
Ne sais pas	6	10,5	100,0
Total	57	100,0	

Valeurs manquantes : 4

Q6.1. La catégorie d'âge des répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins de 25 ans	9	15,3	15,3
25 à 29 ans	2	3,4	18,6
30 à 34 ans	5	8,5	27,1
35 à 44 ans	12	20,3	47,5
45 à 54 ans	20	33,9	81,4
55 à 64 ans	11	18,6	100,0
65 ans et plus	0	0,0	
Total	59	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q6.2. Le sexe du répondant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Femme	29	49,2	49,2
Homme	30	50,8	100,0
Total	59	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q6.3. Le répondant avait des enfants entre 0 et 5 ans qui vivaient à la maison

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	5	8,5	8,5
Non	54	91,5	100,0
Total	59	100,0	

Valeurs manquantes : 2

Q6.4. Le niveau de scolarité complété par le répondant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Études primaires	2	3,5	3,5
Études secondaires partielles	23	40,4	43,9
Diplôme d'études secondaires	15	26,3	70,2
Diplôme ou certificat d'une école de métiers ou de formation professionnelle	11	19,3	89,5
Diplôme d'études collégiales	5	8,8	98,3
Diplôme universitaire de premier cycle	1	1,8	100,0
Total	57	100,0	

Valeurs manquantes : 4

Q6.6. Le répondant est régi par une accréditation syndicale

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	26	43,3	43,3
Non	34	56,7	100,0
Total	60	100,0	

Valeurs manquantes : 1

Q6.7. Le répondant est membre d'une association ou une corporation professionnelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	2	3,5	3,5
Non	55	96,5	100,0
Total	57	100,0	

Valeurs manquantes : 4

Q6.12. Le répondant est né au Canada

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	48	82,8	82,8
Non	10	17,2	100,0
Total	58	100,0	

Valeurs manquantes : 3

Annexe IV – Études de cas

Le lecteur trouvera, dans les pages qui suivent, les études de cas réparties selon la catégorisation initiales des secteurs d'activités (C1-C2-C3) :

Catégories C1-C2-C3	Études de cas (nom fictif)	Secteur d'activité (Code SCIAN, 4 chiffres)
C1	Clarity ⁷	Fabrication de fournitures et de matériel médicaux (3391)
	Unicentro	Magasins de vêtements (4481)
	Alegria	Fabrication de meubles de maison et d'établissement institutionnel et d'armoires de cuisine (3371)
	Bois d'Ici	Scieries et préservation du bois (3211)
C2	Papyrus	Usines de pâte à papier, de papier et de carton (3221)
	B2P	Fabrication d'autres produits en bois (3219)
	Attaché	Usines de tissus (3132)
	Purfer	Fabrication de machines industrielles (3332)
	Alberobec	Fabrication de placages, de contreplaqués et de produits en bois reconstitué (3212)
	Quick Avatar	Fabrication de vêtements coupés-cousus (3152)
	VentanaExpert	Fabrication de produits en plastique (3261)
C3	Konpyuta	Services de recherche et de développement scientifiques (5417)

⁷ Les noms des entreprises sont des pseudonymes.

Étude de cas - Clarity (C1)

Au cœur d'un secteur d'activités innovant, les entretiens montrent une organisation du travail tayloriste où les besoins de formation exprimés par les employés sont pratiquement inexistantes et où la planification de l'offre de formation est minimale.

Vous êtes à l'aise dans ce que vous avez à faire ? - Oui, très à l'aise. (...) - Et vous êtes pas appelés à être formé pour le travail que vous faites ? - Non ! Ça fait trop longtemps [plus de 10 ans] que je fais ça. (*Employé*).

Particularités

Dans cette entreprise, la problématique de l'accès à la formation peut s'expliquer par des éléments structurels dont : le faible niveau de valorisation de la formation pour les employés de production, une organisation du travail peu flexible et la nature routinière des tâches où chacun est responsable d'une tâche spécifique depuis plusieurs années ainsi qu'une faible implication du principal partenaire ressources humaines quant au développement des compétences de ses travailleurs. Aussi, les tâches sont codifiées précisément et laissent peu de place à des compétences situées par lesquelles des décisions complexes pourraient être requises en faisant appel aux sens, par exemple. L'entreprise a développé il y a plus de cinq ans, un dispositif «maison» de formation visant à répondre à ce moment à la formation de formateurs internes, mais qui n'a pas été mis à jour depuis, d'où une offre de formation sur le tas, peu formalisée et peu motivante aux yeux des employés rencontrés. De plus, nous avons retenu qu'il y a un roulement très faible chez *Clarity*, donc peu de nouveaux employés à former aux yeux des personnes rencontrées.

Au niveau de la perception que ce font les employés et la direction de l'équité en matière d'accès à la formation, les entretiens réalisés montrent que cette question ne devrait même pas se poser ici, puisqu'il semble aux yeux du partenaire ressources humaines qui a été rencontré que la formation soit distribuée à tous sans exception. À notre avis, cette vision est erronée puisque l'offre de formation est limitée à quelques employés travaillant de jour et qui sont devenus il y a plusieurs années déjà des formateurs internes, afin d'assurer une transmission de leurs connaissances. Par ailleurs, aucun suivi formel ne semble être fait.

Aussi, nous avons perçu des discours opposés lors des entretiens réalisés, d'une part, un discours voulant mobiliser le personnel au développement de compétences nouvelles par des moyens très à jour (formation en ligne, formation FISH). Cette mobilisation souhaitée par la vice-présidente ressources humaines, rencontrée lors de la phase exploratoire des entrevues, ne semble pas dépassée le niveau des partenaires d'affaires et semble connaître peu de retombées concrètes auprès des employés de production.

L'étude de cas

Accès à la formation au sein de l'entreprise

L'entreprise mère, dont *Clarity* est une filiale, a mis sur pied, il y a environ cinq ans, un système de formation qui prévoit plusieurs dispositifs « maison » afin d'offrir de la formation au niveau de tous les postes et toutes les fonctions dans l'entreprise. Il s'agit ici, surtout d'une offre de formation ciblant les formateurs internes afin que *Clarity* puisse répondre aux besoins locaux et spécifiques des employés de Montréal, sans avoir à faire appel à des formateurs externes à l'entreprise. L'accès à la formation est plutôt contrôlé par la disponibilité des formateurs internes selon les aléas de la production et par les horaires de travail (quart de nuit). Ces formateurs sont d'abord des coordonnateurs de chaque quart de travail, au sein de chacun des départements techniques de production. Avant la mise en place de processus voulant structurer l'offre de formation passant par les formateurs internes, la formation chez *Clarity* était pratiquée sur le tas, informellement, au gré de la disponibilité des employés expérimentés et des objectifs de production. La formation était reléguée à un second plan, ce qui rendait le contexte difficile à la fois pour les employés chargés de former les nouvelles recrues et pour ces derniers, qui recevaient en vrac, et souvent par portions détachées, des blocs de formation selon la disponibilité des travailleurs expérimentés. Bien que cette vision ait été exprimée clairement lors des entretiens réalisés, nos observations ne nous montrent pas clairement que cette vision n'existe plus au sein de *Clarity*. Nous pensons qu'elle est toujours présente puisqu'il semble y avoir un certain immobilisme de la direction et des employés quant à une offre de formation continue et à jour ainsi qu'aux besoins exprimés pour le renouvellement des compétences. La majorité de la main-d'œuvre est expérimentée, peu de nouvelles embauches ont eu lieu depuis les dernières années.

On est beaucoup moins qu'avant; quand je suis rentré, on était 14, là on est 7. Et les autres, est-ce qu'ils vont en formation des fois ? Non, personne de mon département va en formation. Comme je te dis, on est tous vieux ! Vous maîtrisez votre job. Oui. (*Employé*).

L'organisation du travail peut aussi expliquer l'accès limité aux activités de formation. Il y a quelques années, la direction était à la recherche de solutions pour revoir l'organisation des postes d'opérateurs, de sorte que lorsque le carnet de commandes baissait, on profitait de ces périodes plus calmes pour combler les besoins de formation des employés. Depuis, la conduite de changement dans le mode de production et l'organisation même des tâches nécessitent une plus grande flexibilité et des compétences particulières des opérateurs de production. Cette réorganisation a permis de limiter les temps morts dans la séquence de production et a entraîné aussi le retrait de cette « fenêtre d'opportunité » pour la formation :

On a toujours un certain nombre d'hommes-heures; quand on n'a pas beaucoup d'ouvrage, ils préfèrent déplacer les employés, ou couper des heures, pour toujours arriver à notre volume d'hommes-heures. Souvent, on aimerait ça en faire, de la formation. Mais on n'a pas l'occasion de former du monde, parce que c'est toujours la production qui est plus importante. (*Opérateur, coordonnateur de quart de travail*).

Cette évolution du travail est à situer dans le cadre des opérations plus globales de l'entreprise. En effet, *Clarity* est une filiale qui s'est spécialisée dans un type de traitement et d'opérations. Depuis, ils ont constaté que le volume de travail à accomplir a augmenté, par rapport à ce qu'il était il y a quelques années. Le coordonnateur de jour rencontré y voit un signe que l'entreprise va bien et que donc, il n'y a pas de risques de mises à pied pour les travailleurs. Il en retire un constat positif, d'autant plus que c'est un milieu non syndiqué.

Tout indique ici que la possibilité de mener des entrevues avec des employés de nuit nous aurait permis de mieux constater comment s'organisent les activités de formation, mais les membres de la direction rencontrés nous ont plutôt aiguillés vers du personnel travaillant de jour. Les questions touchant à l'accès à la formation, aux besoins et à la participation aux activités sont pratiquement absentes dans un tel contexte, en quelque sorte par défaut : les employés ont besoin de très peu de formation et ce « très peu » est offert par l'entreprise à la pièce, quand on constate un enjeu de formation lié au rendement d'un employé. Autrement, le contexte qu'on nous a offert d'examiner ne nous a pas permis d'identifier d'autres défis ou enjeux liés à l'accès à la formation. La participation aux activités de formation est quasi absente, les besoins exprimés sont minimaux, voire nuls, du fait de l'ancienneté et de la stabilité du

personnel en place, dans un contexte de travail routinier, en dépit de pratiques dites innovantes mais dont nous n'avons pas vu d'effet sur le développement des compétences des employés.

Formalisation de pratique pouvant faciliter la formation

Chez *Clarity*, un comité paritaire de santé et sécurité au travail a été mis sur pied il y a quelques années composé de trois employés et de trois représentants de la direction. Ce comité aurait pu, à nos yeux, favoriser la formalisation d'une offre de formation pour répondre aux besoins de formation des employés en matière de santé et de sécurité au travail. Toutefois, ceci ne restera qu'un souhait puisque le comité a été dissolu suite au départ de deux membres du comité.

Perception des inégalités dans l'accès et l'offre de formation

Ainsi, à la question de la présence d'inégalités dans l'accès à la formation chez *Clarity*, nous ne pouvons que répondre partiellement. Cette problématique a été tuée dans l'œuf, en quelque sorte, par la confluence de deux facteurs principalement : la mise en place d'un système de formation il y a cinq ans et la présence d'un faible roulement de la main-d'œuvre. Nous pouvons toutefois analyser ici une certaine inégalité dans l'offre de formation, bien qu'elle n'ait pas été considérée comme telle dans les entrevues. Cette inégalité semble présente entre les travailleurs du quart de soir/nuit et du quart de jour. On peut également penser ici que des besoins de formation apparaîtront lors des départs à la retraite prévisibles parmi l'équipe de jour. Toutefois, il est prévisible que plusieurs de ces employés arriveront à l'âge de la retraite à des moments assez rapprochés les uns des autres. En contrepartie, les employés de nuit déjà formés constitueraient un bassin de relève déjà aguerrie aux tâches et opérations courantes.

Étude de cas - Unicentro (C1)

Au-delà d'une apparence d'uniformité dans l'accès à la formation, peut se cacher un certain contrôle quant à l'offre de formation.

Une trop grande offre de formation, soit une formation offerte à maintes reprises, fait en sorte que les gens la remettent à plus tard. C'est de là que vient cette intention de créer une certaine rareté. (*Directeur régional de la formation*).

Particularités

Unicentro est un grand magasin du secteur du commerce de détail qui est en pleine expansion tant au Canada qu'aux États-Unis. Chez *Unicentro*, la main-d'œuvre est diversifiée culturellement et regroupe des employés de tous les âges. La majorité a un faible niveau de qualification, et une minorité (généralement les associés assumant des poste de gestion) détient un diplôme universitaire.

Les entretiens réalisés chez *Unicentro* montrent que la direction de l'entreprise assume totalement ses responsabilités dans le processus de formation : de l'analyse des besoins à l'évaluation des apprentissages. Cette offre de formation structurée vise essentiellement à former les nouveaux employés et à favoriser une progression hiérarchique ou professionnelle à l'intérieur de l'entreprise pour certains postes. Il semble exister un certain clivage dans la réponse aux besoins de formation des employés, dû notamment aux profils très variés (qualifications, postes, horaire de travail). Ici le temps et la difficulté de libérer le personnel semblent être les deux principaux obstacles à la planification de la formation et à la réponse aux besoins des employés. Le siège social d'*Unicentro* offre la possibilité à certains associés de développer leurs compétences en poursuivant une formation de formateurs internes afin d'assurer une transmission des connaissances dans chacun de ces départements de ventes. Certains associés questionnent l'utilité de cette formation notamment à cause de la nature routinière des tâches à réaliser.

Au niveau de l'accès à la formation, *Unicentro* dispose d'un programme de formation offrant des activités variées à l'intention de ses associées. Cette programmation est accessible via une plateforme de e-learning. Des dispositifs maisons (ex. tableau de suivi) sont disponibles pour les employés afin d'encadrer dans une certaine mesure la progression des employés dans les activités de formation offerte. Ces outils permettent non seulement une comparaison entre les pairs à l'interne, mais aussi permet à la direction d'assurer une certaine transparence dans les activités de formation offerte.

Retenons aussi qu'au niveau de la perception de l'équité en matière d'accès à la formation, les entretiens réalisés permettent de noter des nuances ici. Malgré l'uniformisation apparente de l'offre de formation au sein d'*Unicentro*, la formation est principalement offerte de jour. Ainsi, seuls les employés occupant un poste de jour (par choix ou non) peuvent aspirer à une certaine progression de carrière et à acquérir davantage de compétences. Pour ceux qui ont des contraintes extérieures au travail et qui ne peuvent occuper, par choix, un poste de jour, le fait de ne pas avoir accès à des activités de formation peut être perçu comme une inégalité par rapport à leurs collègues.

L'étude de cas

Structure de l'offre de formation

L'offre de formation, est essentiellement structurée dans un programme d'activités qui est orchestré par le directeur de formation responsable notamment du Québec. Ce programme est par la suite coordonné par les directeurs de différents districts, les directeurs de succursales en collaboration avec leurs directeurs adjoints. Une fois par année, les directeurs de district se rencontrent afin de discuter des problématiques de formation et d'arrimer les besoins de la région aux demandes provenant du siège social canadien situé à Toronto. Ils discutent notamment du contenu de dix à vingt activités de formation et identifient les moments les plus appropriés pour les offrir. Chez *Unicentro*, le curriculum de formation comprend essentiellement trois volets :

C'est un curriculum en 3 parties : le premier volet c'est les formations obligatoires telles que la santé et sécurité, violence au milieu de travail, relations positives avec associés (formation obligatoire pour les directeurs de magasins et directeurs adjoints, districts aussi), le deuxième type de programme est un programme de développement, c'est-à-dire s'autogérer, diriger les autres (on rajoute ce programme aux coordonnateurs, car c'est le « pipeline » pour les directeurs-adjoints- magasin- district), le troisième type de programme est le « skill-building » par exemple comment influencer les autres, comment faire de la résolution de problème, ce n'est pas obligatoire, mais c'est plus spécifique aux directeurs et aux coordonnateurs. (*Directeur régional de formation*).

L'objectif de ce curriculum de formation est d'équilibrer à travers l'année les nombreuses activités de formation dans un calendrier annuel en tenant compte des périodes sans formation, soit avant et pendant la période des Fêtes et lors des vacances estivales. En somme, les formations sont réparties à travers une période de 20 à 25 semaines au cours d'une même année.

Un autre volet du programme de formation est lié à la formation des nouveaux employés (associés) qui sont recrutés de l'externe et qui assumeront un poste de gestion. Ce programme de formation a une

durée de sept semaines qui vise à offrir un « coffre à outils » à ces nouveaux employés qui occuperont pour la plupart un poste de gérant de magasin. Le directeur de formation de l'Est du Canada voit à encadrer cette formation. À cet égard, il s'assure d'identifier les directeurs de magasin pouvant être formateurs internes. Le suivi des activités de formation et des personnes formées est également encadré par le directeur régional de formation:

[...] pour s'assurer que tous ont bel et bien suivi la formation, on fait un suivi de la formation de chaque employé pour ensuite transmettre l'information au directeur de district, indiquant les personnes ayant suivi la formation. Au sein de chacun des établissements, il existe des tableaux de suivi [...] Cela fait donc en sorte que les associés s'assurent de maintenir un suivi de la formation complétée, tout en se comparant à leurs pairs. (*Directeur régional de formation*).

L'objectif de ce suivi serré est de s'assurer que la formation est bien adaptée et que des ajustements soient apportés au besoin. Une fois la formation terminée, les employés formés seront intégrés dans le processus global offert par *Unicentro*. D'autres dispositifs formels de suivi ont été élaborés chez *Unicentro* tel que des tableaux de bord et une plateforme de e-learning.

Planification de l'offre de formation et contenu

L'offre de formation est planifiée à long terme, mais elle est tout de même différenciée selon le statut d'emploi. Très peu d'activités de formation sont offertes aux employés de plancher. L'objectif de la formation des associés qui occuperont des postes de gestion est de faire en sorte que ceux-ci deviennent polyvalents sur plusieurs tâches. C'est pourquoi, dès l'embauche d'un nouvel associé, il reçoit de l'information sur les valeurs de l'entreprise, le modèle d'affaires, le code vestimentaire, la prévention des pertes et dommages, le service à la clientèle, la salle d'essayage et la rémunération. Une tournée est effectuée dans le magasin. Ce type de formation est donné par le directeur adjoint ou un coordonnateur. On peut parler ici de mentorat et de compagnonnage. Certains employés ont accès à de la formation offerte à l'extérieur du lieu de travail et concerne davantage l'acquisition de compétences linguistiques. Le comité sectoriel de main-d'œuvre permet aussi aux employés d'*Unicentro* de participer à des activités de formation ciblant leurs besoins.

Des formateurs disponibles pour s'assurer d'offrir de la formation selon les besoins

Unicentro s'assure d'avoir plusieurs formateurs à l'intérieur de chacun de ses magasins afin d'augmenter la disponibilité de la formation. Depuis les dernières années, les directeurs de magasin sont les principaux formateurs responsables du contenu des formations liées à la santé et la sécurité, au rendement, à la violence au travail ou encore aux rapports individuels de travail.

Qu'en est-il de l'accès à la formation ?

Actuellement, nous avons observé suite aux entretiens réalisés que les employés de plancher sont assez favorables à participer à des activités de formation lorsqu'ils y ont accès. Les individus occupant des postes de gestion sont quant à eux ouverts à encadrer certaines activités de formation ou encore à transmettre leurs connaissances. Chez *Unicentro*, les directeurs de magasin rencontrés perçoivent généralement la formation comme utile à l'atteinte de meilleurs résultats dans les ventes :

La compagnie accorde beaucoup d'heures de formation pour les associés. [Elle se dit très satisfaite de la formation reçue en comparaison avec les autres emplois qu'elle a reçue]. [Les membres de la direction] sont intéressés, prennent le temps de les informer et ils les préparent. (*Directrice adjointe magasin 1*).

Pour favoriser un accès plus large et à moindre coûts à de nouvelles activités de formation, la direction d'*Unicentro* envisage au cours des prochaines années d'offrir des activités en ligne (e-learning). Lors de la réalisation des entretiens, un projet pilote était en cours.

Les défis liés à l'offre de formation

En somme, la structure de la formation chez *Unicentro* permet de suivre de près la progression des employés et le développement des compétences de ceux qui occupent des postes de gestion. Un des plus grands défis pour l'entreprise est la rétention de son personnel, un enjeu présent dans le secteur du commerce de détail. En offrant des activités de formation permettant une certaine progression de carrière à l'interne et le développement des compétences de ses futurs gestionnaires, *Unicentro* tente ainsi de favoriser la mobilité interne et de retenir son personnel compétent. Un autre défi est aussi associé au temps disponible pour offrir de la formation. Bien qu'il existe une planification de l'offre et des besoins pour certaines catégories d'employés, il reste que le manque de temps des directeurs de magasin freine les possibilités de formation, et ce, malgré une programmation ciblée et planifiée sur plusieurs semaines.

Étude de cas - Alegria (C1)

Une offre de formation répondant à des besoins de reconnaissance de l'expérience des employés et un accès possible pour tous à des activités subventionnées notamment à cause de la forte implication du directeur des ressources humaines :

« Oui ça coûte de l'argent [la formation] mais c'est très minime à côté de ce qu'on fait dans l'entreprise. [...]si l'entreprise fermait, je ne voulais pas que les employés que ça fait 20 ans qu'ils sont ici, qu'ils doivent passer par une firme de reclassement, parce qu'ils ont aucune qualification. (*Directeur des ressources humaines*).

Particularités

Alegria est une entreprise de fabrication de meubles à partir de matériaux dérivés du bois, ses activités sont en déclin depuis au moins les dix dernières années. Une stratégie de réorganisation des activités de production a été mise en place afin de favoriser une certaine polyvalence des employés de production et pour répondre aux besoins diversifiés des clients. Les employés sont majoritairement des personnes immigrantes faiblement qualifiés. Les besoins de formation sont surtout liés à l'acquisition de compétences de base et à l'apprentissage de métiers notamment par la voie des programmes d'apprentissage en milieu de travail. Grâce à l'implication soutenue du directeur des ressources humaines dans le développement des compétences des employés, l'offre de formation a «explosé» depuis les deux dernières années notamment en favorisant le soutien des employés dans une démarche structurée d'apprentissage, de reconnaissance des acquis d'expérience ou encore dans le développement de nouvelles compétences. Des activités de formation sont offertes principalement à l'externe grâce au recours à des dispositifs existants (ex. PAMT) et ce, pour le plus grand bénéfice de l'entreprise et de ses employés. Les entretiens réalisés ne permettent pas toutefois d'apprécier les retombées monétaires de l'acquisition des nouvelles compétences des employés, mais les observations réalisées montrent des effets positifs sur le climat de travail et une grande motivation personnelle des employés à obtenir une certification visant la reconnaissance de leurs expériences. Chez *Alegria*, nous avons perçu peu de différences dans les entretiens réalisés quant à la perception de l'utilité de la formation et dans l'accès à la formation. En somme, les employés rencontrés semblent être satisfaits et conscients de l'importance d'acquérir une formation qualifiante pour s'assurer une certaine mobilité sur le marché du travail.

L'étude de cas

Chez *Alegria*, l'offre de formation est assurée complètement par le directeur des ressources humaines qui a été particulièrement innovante pour favoriser la reconnaissance des compétences de ses employés et recourir à de multiples sources de subventions destinées à soutenir le développement des compétences de sa main-d'œuvre. Suite aux entretiens réalisés, on peut même questionner la pérennité de la structure de formation mise en place advenant le départ du directeur des ressources humaines.

L'accès à la formation grâce au recours à des dispositifs formels externes à l'entreprise

Dans la majorité des cas, les activités de formation sont offertes à l'extérieur des heures de travail, ce qui représenté pour certains employés une certaine inégalité dans l'accès à de la formation qualifiante. Pour d'autres toutefois, cette opportunité d'acquérir une reconnaissance de leurs qualifications ou d'acquérir des compétences de base permet d'assurer une certaine mobilité sur le marché du travail ou tout simplement de bonifier leurs conditions de travail. Ces activités de formation, soutenues par Emploi Québec et d'autres institutions, s'avèrent donc des moyens de rétention de la main-d'œuvre en place. Selon les dires de la personne responsable des ressources humaines, si la formation était offerte pendant les heures de travail, la formation s'avérerait moins rentable (pour *Alegria*) à cause des coûts engendrés par l'absence des travailleurs à leur poste durant leurs heures normales.

L'offre de formation qualifiante

La formation offerte est d'autant plus intéressante pour les employés qu'elle est qualifiante. Conscients qu'ils travaillent dans une entreprise où la santé financière fragile, les employés rencontrés acquièrent ainsi des certifications visant la reconnaissance de leurs compétences qui pourraient être utiles, advenant une mise à pied ou une fermeture de l'entreprise. Plusieurs travailleurs d'origine étrangère acquièrent ainsi une première formation reconnue au Québec. Pour le directeur des ressources humaines, il y avait deux principales raisons motivant l'accès à des activités de formation à l'extérieur du lieu de travail :

Un, si l'entreprise fermait, je ne voulais pas que les employés que ça fait 20 ans qu'ils sont ici, qu'ils doivent passer par une firme de reclassement, parce qu'ils ont aucune qualification. La deuxième [raison], je vous dirais qu'actuellement, on était sur le temps partagé depuis plusieurs années. Avec le temps partagé on a eu beaucoup de départs. J'ai su qu'on pouvait avoir des subventions pour faire donner des cours de secondaire, à partir de là j'ai fait rentrer les cours de secondaire et ça

leur donnait une augmentation de salaire sans être pénalisé par le chômage [...] Puis je suis allé demander la formation niveau collégial pour les contremaîtres. Comme ça tous les contremaîtres ont fait un AEC financé par le FDRCMO. J'avais aussi demandé une entente de RAC avec l'Université de Montréal pour le certificat en CSST pour moi et mon contrôleur. (*Directeur des ressources humaines*).

Chez *Alegria*, le rehaussement des qualifications des employés permet à l'entreprise d'en retirer des bénéfices associés notamment à une meilleure productivité et à une plus grande flexibilité. Elle bénéficie également d'un soutien financier qui couvre pratiquement toutes les dépenses associées aux activités de formation, de la planification à l'évaluation. Un autre avantage observable à travers les entretiens réalisés est une plus grande rétention du personnel qui se voit offrir des formations qualifiantes pour compenser un contexte difficile : absence de bonification salariale depuis plusieurs années et avenir peu prometteur pour l'entreprise.

Les employés rencontrés ont témoigné d'une perception plutôt positive de l'accès à la formation et de l'absence à leurs yeux d'inégalités puisque l'offre de formation dépasse souvent leurs besoins pour plusieurs d'entre eux. Les employés immigrants sont sans doute ceux qui en retirent le plus de bénéfices, puisqu'ils acquièrent des compétences reconnues au Canada, via des formations qualifiantes (DEP par équivalence, PAMT, etc.), en plus de la possibilité de suivre des cours de francisation, au besoin.

Étude de cas - Bois d'Ici (C1)

Des activités de formation accessibles dès l'embauche pour combler les besoins des nouveaux employés et ensuite selon l'ancienneté. Chez *Bois d'Ici*, l'accès à la formation est encadré notamment par des dispositifs formels dont la convention collective et un comité paritaire.

On a des besoins partout. Et habituellement, les gens quand on embauche, ils vont commencer sur les postes de base et là, tout dépendant aussi de la façon dont la personne progresse. Et puis quand on procède par affichage, là ça va être la personne la plus ancienne qui va l'avoir. Ça c'est la convention qui gère tout ça, mais pour monter, on a cette latitude-là de voir des aptitudes dans quelqu'un et dire au comité de formation « Bien, lui oui on pourrait » [le faire progresser].

[...] comme je vous ai dit le comité de formation, les gens qui sont là-dessus, ils ont tout un flair pour voir les gens sur le terrain. Il y a des cadres dans ce comité-là, mais majoritairement, tous les métiers sont représentés, la production, l'électricité, les mécaniciens et c'est ces gens-là qui vont nous dire « On voit tel employé, tel jeune, tel, tel, tel » et on progresse avec ce que le comité dit. (*Superviseur aux ressources humaines, responsable de la santé et la sécurité*).

Particularités

Pour bien comprendre les enjeux associés à l'accès à la formation chez *Bois d'Ici*, il faut préciser que l'entreprise a traversé depuis le début des années 2000 des années houleuses suite aux fluctuations économiques touchant son secteur d'activités⁸ ayant des effets majeurs sur la rentabilité de l'entreprise et entraînant des mises à pied et des fermetures de plusieurs scieries du secteur. Concernant l'offre de formation, *Bois d'Ici* propose essentiellement de la formation par jumelage sur le lieu de travail et ce, dès l'entrée en poste de nouveaux employés.

Aussi, l'uniformisation des pratiques de formation peut s'expliquer notamment par la présence d'une convention collective qui encadre le processus de formation (accès selon l'ancienneté, offre par des formateurs internes et évaluation des apprentissages). La convention collective prévoit donc l'accès à la formation selon l'ancienneté parmi les employés éligibles et ayant exprimé le souhait de suivre une formation annoncée. Un comité de formation permet aussi de planifier les activités de formation et

⁸ Suite au film documentaire *l'Erreur boréale*, réalisé en 1999 par Richard Desjardins, présentant la destruction des forêts du Québec et au dépôt du rapport Coulombe suite à la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise en 2004, les droits de coupe et d'exploitation ont été revus.

d'identifier les formateurs disponibles. Toutefois, les entretiens réalisés montrent que l'accès aux activités de formation est différencié selon le statut d'emploi puisque la convention collective limite le nombre de travailleurs à des postes réguliers et surnuméraires (qui sont couverts par la convention collective) et donc qui ont accès aux clauses liées à la formation. Pour les autres, l'accès à la formation dépendra de la relation avec son superviseur immédiat. Pour certains, le statut d'emploi peut créer une perception d'inégalité quant à l'accès aux formations offertes.

Au niveau des besoins de formation, les entretiens montrent que les employés n'obtiennent pas totalement de réponse aux besoins de formation exprimés. Les besoins sont présents dans tous les postes, à tous les niveaux comme le reconnaît la direction mais il semble que les contraintes de production et le haut taux de roulement font en sorte que les employés peuvent se libérer plus difficilement pour participer à des activités de formation, pourtant nécessaire.

En règle générale, chez *Bois d'Ici* les employés et la direction reconnaissent l'utilité de la formation notamment pour l'amélioration de la rétention des nouveaux employés et pour la transmission des connaissances des employés expérimentés vers les nouvelles recrues.

L'étude de cas

Pour comprendre le contexte de l'accès à la formation dans chez *Bois d'Ici*, il est important de souligner la compétition que se livrent les deux principaux secteurs d'activité (minier et transformation du bois) de cette région ressources, pour attirer de la main-d'œuvre compétente et qualifiée. Selon les entretiens réalisés, cette compétition a des effets sur la disponibilité de la main-d'œuvre dans plusieurs métiers, tel que les mécaniciens de grosses machineries : le secteur minier semble offrir de meilleurs salaires, malgré les conditions de travail plus difficiles, plusieurs individus sont donc attirés par celui-ci, au détriment du secteur de transformation du bois :

Des jeunes, on a de la misère à en avoir parce que tu rentres dans une mine, t'as 30-40 \$ de l'heure, ici tu l'as pas, tu l'as après je sais pas combien d'années (...) c'est plus dur d'avoir des jeunes, il faut que tu en aies comme moi qui veulent rester ici, il y en a, mais ils sont rares. (*Mécanicien*).

Ceci amène d'ailleurs l'entreprise à offrir aux jeunes, lors de leur embauche, des plans de formation scolaire leur permettant d'acquérir un DEP ou un diplôme d'études secondaires aux frais de l'employeur.

Présentement, on a 2 mécaniciens, des jeunes qu'on avait à l'usine et qu'on voyait leur potentiel et on savait que eux, on allait les perdre pour les études. Et on a vu leur potentiel et on leur a offert de défrayer le coût de leur DEP, leur logement et la fin de semaine, dans leur congé scolaire, ils viennent progresser avec nos mécaniciens. Ils sont affairés à finir nos deux petits mécaniciens, en février, ils terminent et ils ont un contrat de 3 ans avec nous. (...) Nous, de cette façon-là, on s'est rattaché des mécaniciens, ce qui est une denrée rare en Abitibi, avec les mines. *(Superviseur aux ressources humaines, responsable de la santé et de la sécurité).*

C'est une stratégie que l'entreprise a adoptée pour demeurer concurrentielle face au secteur minier. Un autre désavantage du secteur de transformation du bois est son caractère cyclique. En revanche, le secteur minier l'est également, mais pas nécessairement au même moment. Du reste, certains optent plutôt pour le secteur de la transformation du bois, par préférence personnelle :

Moi, j'ai toujours été dans une usine, je n'ai jamais été dans une mine. J'ai été vite fait, visité et ça m'a comme jamais intéressé. Ici, j'aime ça, je rentre ici le matin, l'odeur est bonne (...) ça me fait penser, on dirait que je suis dehors, dans le bois, tu sais. *(Mécanicien).*

L'organisation des horaires de travail se fait selon un cycle de 4-5-5-4 : quatre jours de travail, cinq jours de repos, cinq jours de travail, quatre jours de repos, chaque journée de travail comptant douze heures et chaque cycle de travail alternant entre jour et nuit. Cette organisation du travail peut avoir des effets possibles sur la participation à des activités de formation, dans le cas où la formation a été planifiée pendant la période de repos d'un salarié et créer une perception d'inégalité d'accès à la formation aux yeux de certains.

Accès à la formation au sein de l'entreprise

Comme nous l'avons vu dans l'analyse comparative et dans la présentation de cette étude de cas, nos entretiens ont permis d'observer que l'accès à la formation est différencié selon le statut d'emploi et le type d'emploi occupé. Il existe trois statuts d'emplois chez Bois d'Ici : les postes réguliers, surnuméraires et occasionnels. Les trois catégories sont syndiquées; dans le cas des occasionnels, ils ne bénéficient toutefois d'aucune protection du syndicat, en dépit du fait qu'ils versent des cotisations syndicales. Nous avons rencontré un jeune travailleur qui a décrit le parcours l'ayant mené au statut occasionnel. Lors de l'embauche initiale, son séjour parmi les occasionnels s'est prolongé au-delà de la période initiale parce qu'un superviseur a jugé qu'il ne travaillait pas de façon sécuritaire, bloquant donc son passage au statut de surnuméraire. Il travaille maintenant depuis deux ans dans l'entreprise, sous le statut d'occasionnel, à

temps plein. Il mentionne toutefois qu'à son entrée en poste, il devait recevoir une formation d'une semaine, mais n'en a eu que deux jours parce que le formateur n'était pas disponible. Ce manque de disponibilité, découlant des impératifs de production (« le boss voulait que ça aille vite ») qui exercent des pressions sur l'organisation du travail, fait en sorte que la formation est escamotée :

Je connaissais la machine, mais tu sais il me semble que un peu plus de formation, ça aurait pas eu de tort, mais tu sais mettons des fois j'étais à ma formation, mais il manquait du monde sur la table de triage, alors ils me tassaient et il fallait que j'aille à la table de triage, ça fait que là je manquais ma formation... Ah ! Une autre... et une autre. *(Employé à statut occasionnel, préposé à l'étêtage, au triage et au ménage).*

Le manque de disponibilité des formateurs et le respect des délais de production sont les principales difficultés associées à la participation des employés et à l'offre de formation par les formateurs internes :

Bien moi je n'ai pas eu de formation. Ils m'ont mis là sur le tas.
Ah oui? Ok.
Et j'ai appris un peu de moi-même.
Avais-tu déjà fait ça avant?
Non, j'ai eu 2 jours, je pense, quelque chose de même.
Et pourquoi ils ne t'ont pas donné de formation, le sais-tu?
Bien, parce que la personne, ils en avaient besoin ailleurs. Ils m'ont laissé là.
(Employé au rabotage).

Par ailleurs, contrairement aux employés occasionnels, les postes comblés par des employés qualifiés (métiers réglementés) tels que les mécaniciens et les opérateurs de bouilloire font l'objet d'une formation continue permettant de maintenir les cartes de compétences à jour pour l'exercice du métier.

La participation aux activités de formation

Pour ceux qui ont accès à la formation chez Bois d'Ici, l'apprentissage se fait généralement sur le lieu de travail et par jumelage. Pour certaines équipes de travail, où certains de leurs collègues sont en formation, on peut observer un surcroît de travail affectant ainsi la qualité du temps passé par le formateur à la transmission des connaissances. Cette condition pourrait avoir un effet sur l'accès à certaines connaissances nécessaires à la réalisation des tâches, ce qui peut être interprété comme une inégalité possible en matière de formation :

D'habitude ça va super bien. Mais c'est sûr que s'ils me mettent avec un autre nouveau et que là, il faut que je forme un nouveau, c'est sûr que là, ça va mal, mais

s'ils me mettent un gars bien habitué là, c'est lui qui s'occupe plus et moi, je m'occupe plus du nouveau, là, d'habitude ça va bien. (...)

Est-ce que vous voyez des fois du monde qui ont pas le goût d'apprendre ?

Ouais souvent, là tu t'essaies, tu y montres puis là t'as pas le choix de le dire au chef d'équipe. Des fois il y en a qui veulent pas apprendre, ils sont là pour la paie mais ils se donnent pas la peine de travailler et là, tu ne peux pas te permettre de le garder parce qu'il va te nuire, parce qu'à la fin de la semaine, il n'est plus en training, il n'est plus jumelé. Fait que c'est toi qui tombe avec, puis ça ne marche juste pas. (...) Il y en a beaucoup, il y en a souvent même. (...) Ils veulent la paie, ils ne veulent pas travailler. *Préposé à la pileuse et formateur.*

Le comité de formation : un dispositif négocié facilitant l'accès à la formation

Enfin, chez *Bois d'Ici*, nos entretiens montrent que le comité de formation a un rôle important à jouer dans la sélection des candidats qui recevront de la formation et dans la planification des activités de formation. La présence de comité paritaire peut être un facteur facilitant l'accès à la formation dans cette entreprise, comme en témoignent le superviseur des ressources humaines et un employé :

Quand tu rentres dans la compagnie, ils te mettent comme tout le temps apprenti. Bien, ça va vraiment avec tes compétences si tu sors de l'école, avec tes expériences, si t'as des expériences ou pas. C'est un comité ici qu'ils ont pour évaluer le monde comme. (Mécanicien industriel).

Le comité de formation est venu d'une demande du comité d'intérêt mutuel, du syndicat, qui trouvait que, et il avait raison, souvent on engageait quelqu'un et « ah bien tiens, forme-le », mais des fois, il y a quelqu'un qui a une bonne façon de communiquer, mais ça ne veut pas dire qu'il fait la job adéquatement, ça ne veut pas dire qu'il la fait sécuritairement. Alors là, on a demandé aux gens de cibler des gens et on a demandé aux gens de s'impliquer (...)

Les gens clé qui sont là-dessus, ils ont tout un flair pour voir les gens sur le terrain. Il y a des cadres dans ce comité-là, mais majoritairement, tous les métiers sont représentés, la production, l'électricité, les mécaniciens et c'est ces gens-là qui vont nous dire « On voit tel employé, tel jeune, tel, tel, tel » et on progresse avec ce que le comité dit. (Superviseur aux ressources humaines, responsable de la santé et de la sécurité).

Étude de cas - Papyrus (C2)

Aujourd'hui, l'entreprise ne pourrait pas fonctionner sans formation, car on fonctionne avec peu d'employés. Notre relève n'est pas qualifiée et nos experts ont quitté l'entreprise. On attend encore des retraites pour bientôt ! (*Ouvrier expérimenté*).

Particularités

Papyrus est une usine de pâte à papier qui fonctionne en production continue sur trois quarts de huit heures. Les opérations sont assurées par différents corps de métiers, à savoir : des ingénieurs, des opérateurs, des adjoints opérateurs et des vérificateurs qui sont tous attirés au département de la centrale thermique et thermomécanique. L'usine peut compter aussi sur des opérateurs de machine, des conducteurs, des apprentis opérateurs de machine et des préposés affectés au département de finition ainsi que des techniciens en entretien mécanique. Tous ces corps de métiers sont syndiqués, à part les ingénieurs de production. Les tâches de transformation du papier en usine sont complexes et standardisées. Pour certains employés, ces tâches une fois pleinement maîtrisées deviennent très routinières. En matière d'accès à la formation, tous les nouveaux employés de l'usine ont l'obligation de suivre une formation théorique de base. Cette dernière est complétée par une formation pratique par jumelage. Les contenus de la formation pratique sont peu transférables d'un poste à un autre. C'est l'évaluation «formative» des apprentissages pratiques qui garantit l'accès à la formation pratique, dans sa finalité qui est la maîtrise minimale du métier. Les activités de formation et de développement des compétences sont incluses dans le programme d'intégration des nouveaux employés. Les informations sur les activités de formation sont aussi transmises par les contremaîtres de plancher. Des documents écrits (ex. référentiels de compétences et guides de bonnes pratiques) sont en accès libre à différents endroits dans l'usine.

Par ailleurs, les employés de production travaillent dans un milieu où les risques potentiels d'accidents et de blessures sont élevés. La direction de l'établissement a encadré par des règlements internes le travail des employés afin qu'ils soient conscients des risques potentiels pour leur santé et sécurité. L'application de ces règlements est assurée par l'équipe de contremaîtres, les directeurs de l'usine et les employés qui s'autorégulent.

Papyrus adhère aux principes du développement durable en répondant aux exigences de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO 14001). Cette norme ISO impose, à l'échelle de l'établissement, la maîtrise de compétences techniques, telles que : le domaine des tests, l'étalonnage et l'échantillonnage du produit en sont des exemples. Pour respecter les exigences de cette certification, plus du quart de la formation offerte dans l'établissement porte sur les normes de qualité, la sécurité du travail et l'environnement. Un système de référentiels en lien avec ISO comporte de multiples guides servant la formation. C'est d'ailleurs dans ce cadre de référence que l'entreprise est passée d'une approche de la formation «sur le tas» à une approche plus formelle, plus encadrée et planifiée. La direction souhaite que les employés de production acquièrent une vision d'ensemble du processus de fabrication du papier.

Les entreprises du secteur de la forêt font face à une baisse de la disponibilité de la ressource première et aux effets de la dernière crise économique. L'industrie des pâtes et papiers connaît une importante réduction de la demande de papier journal, de papier d'impression et de papier d'écriture. Une concurrence vive provient notamment des pays émergents qui ouvrent de nouveaux marchés et qui forcent les entreprises québécoises à investir dans la recherche et l'innovation et dans la formation de sa main-d'œuvre⁹. Dans ces conditions, la direction de l'entreprise a donc mis en œuvre des actions visant la flexibilité quantitative (Tarondeau, 1999; Atkinson, 1984¹⁰) de ses ressources humaines en s'appuyant sur des licenciements de courtes durées avec des listes de rappel, le recours à du travail en temps supplémentaires offert surtout aux employés expérimentés et la mise en œuvre d'une organisation favorisant la polyvalence des opérateurs de production par la fusion de certains métiers. Ce contexte turbulent et incertain a forcé en 2011 la direction de l'entreprise à faire de nouvelles mises à pied créant un sentiment d'incertitude chez les employés. Le sentiment d'appartenance s'en trouve fragilisée, chez les jeunes tout comme chez les travailleurs expérimentés. Le climat de travail est relativement conflictuel et tendu.

Enfin, mentionnons l'existence d'une forte influence des employés expérimentés sur la concrétisation de l'offre de formation à tous les employés en situation de travail et la difficulté qu'éprouvent certains

⁹ Gouvernement du Québec (2012). Diversifier, innover, adapter. Stratégie 2012-2017 pour transformer l'industrie québécoise des produits forestiers. Gouvernement du Québec. Ministère des Ressources naturelles et de la Faune.

¹⁰ Atkinson, J, (1984). Manpower Strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, vol.16, no8, 28-31
Tarondeau, J-C. (1999). *La flexibilité des entreprises*, Que sais-je ?, Paris, 127 p.

formateurs à bien transmettre leur savoir-faire, ce qui freine en quelque sorte l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences pour les employés qui en ont besoin.

L'étude de cas

Rappelons que depuis 2011 *Papyrus* est touchée par une importante perte d'expertise, aggravée par une vague brusque de départs à la retraite. Les employés expérimentés ont quitté en apportant avec eux des savoir-faire essentiels au bon fonctionnement de l'usine :

Il y en a qui sont partis à cause de la possible fermeture de l'usine. À cause de la peur de perdre leur job, ils sont partis travailler dans les mines. C'est plus payant. La restructuration a fait mal, la peur et les fonds de pension. Il y en a qui ont pris leur retraite par peur de perdre une partie de leur pension. Des gars de 14 ans d'ancienneté qui travaillaient ici sont partis. Il y en a aussi de 20 ans qui sont partis. *(Gestionnaire)*.

En réaction à cette situation, l'entreprise offre au personnel expérimenté la possibilité de faire des heures supplémentaires, selon les besoins de chaque département. Cette forme de flexibilité est pour les gestionnaires un incitatif qui permet d'exploiter l'expertise des employés expérimentés en début de retraite.

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines recrute en continu, à partir d'un bassin restreint de main-d'œuvre qualifiée. Une fois embauchés, certains employés qualifiés¹¹ restent attirés par d'autres entreprises de la région où les conditions salariales sont plus attrayantes. Un phénomène qui vient ici s'ajouter aux récentes mises à pied et aux retraites. Tous les départements de l'usine se retrouvent donc avec une main-d'œuvre relativement jeune, peu expérimentée et dont le sentiment d'appartenance à l'organisation est fragilisé. Depuis 2011, *Papyrus* opère avec un minimum d'employés¹², misant sur la formation pour compenser la perte d'expertise :

Aujourd'hui, l'entreprise ne pourrait pas fonctionner sans formation, car on fonctionne avec peu d'employés. Notre relève n'est pas qualifiée et nos experts ont quitté l'entreprise. On attend encore des retraites pour bientôt ! *(Opérateur expérimenté)*

¹¹ Notamment chez les opérateurs de machine.

¹² Le tiers de son personnel habituel.

La direction des ressources humaines s'est positionnée en recrutant de nouveaux employés sans aucune qualification¹³, mais qu'elle souhaite former par elle-même, selon les caractéristiques et les exigences du milieu. Elle s'est également engagée à favoriser l'intégration rapide des nouveaux employés, en vue de créer au sein de l'organisation une masse critique d'employés polyvalents. La direction des ressources humaines recrute alors de nouveaux candidats prometteurs en favorisant ceux qui ont une expérience pertinente et qui sont en mesure d'atteindre le plus rapidement les objectifs de performance établis dès l'embauche.

L'accès à la formation

Chez *Papyrus*, un nouvel employé est tenu de suivre une formation théorique de base qui dure deux semaines. C'est à la direction des ressources humaines à qui revient la responsabilité d'informer le nouvel employé des attentes de l'employeur quant aux objectifs de formation. Cette formation théorique a pour objectifs d'apporter une connaissance générale sur le produit, le processus de transformation de la fibre du bois, la sécurité au travail, les mesures d'urgence et sur l'entreprise en général. Les apprentissages théoriques se veulent transférables à l'ensemble des fonctions de l'usine. Une fois les objectifs atteints et réussis, les employés novices sont attirés à un poste de travail avec une spécialité. Chaque employé suit ensuite un entraînement à la tâche par «jumelage» avec un employé expérimenté. Cette méthode de formation vise l'acquisition des savoir-faire spécifiques à chaque situation de travail.

En plus de modules de formation théorique, *Papyrus* offre des activités de formation pratique élaborées par modules et par référentiels de compétences. Chacun des référentiels garantit l'accès aux compétences qui sont spécifiques à un poste de travail. La polyvalence est donc acquise par la réussite de différents modules de formation et l'acquisition des compétences spécifiques à chacun des postes. L'évaluation des compétences, guidée par les référentiels de compétences, est sous la responsabilité de l'expert qui est jumelé à l'employé novice en formation. Il transmet ici son savoir-faire par différentes techniques telles que la démonstration, l'observation, la pratique encadrée et ses conseils.

Par ailleurs, la direction tend à affecter son personnel (jeune et expérimenté) à des fonctions et des départements multiples. La direction souhaite par cette approche opérer avec un minimum de personnel

¹³ Une certification de métier par exemple.

et assurer une souplesse dans sa façon d'affecter une personne à différents postes ou à différentes tâches, ce qui permet de mieux répondre à des demandes de production variables. Toutefois, le maintien de cette organisation du travail dépend du niveau de compétence des employés, de leur polyvalence et de leur volonté à travailler de cette façon. Selon l'évolution de ses apprentissages pratiques, un employé sera donc susceptible de changer fréquemment de postes de travail. Ces postes de travail sont comparés les uns aux autres et gradués en fonction de la complexité des tâches. Il s'agit d'une polyvalence que la gestion entend étendre à l'échelle de l'entreprise, dans le cadre toutefois de la convention collective qui délimite les postes de travail.

Une autre caractéristique organisationnelle en lien avec l'accès à la formation est la fusion de postes de travail. Des employés se sont retrouvés avec des tâches élargies, dans l'optique d'une plus grande flexibilité de la production :

Ton gars qui est en climatisation depuis 30 ans, du jour au lendemain peut s'en aller mécanicien. On avait des lacunes au début parce que les gens n'avaient aucune formation. On a fait faire un livre avec des images. On a fait notre possible, mais les gens sont limités. Ils arrivent sur un problème de soudure, mais le gars c'est un ancien menuisier. À cause de la fusion de métiers, il doit le faire, mais s'il ne sait pas le faire, il va demander une formation et on lui donne. Il faut donc encadrer plus notre monde avec de la formation. *(Mécanicien)*.

Mais l'entreprise éprouve d'importantes difficultés à recruter des employés experts pouvant agir à titre de formateur. On pense même recruter des formateurs externes à l'entreprise. Il reste que la polyvalence acquise par les employés favorise l'accès à des compétences essentielles, autant par rapport à l'application des connaissances théoriques qu'aux savoir-faire pratiques qui sont issus de l'activité¹⁴.

L'évaluation formative : une garantie d'accès à la formation

L'accès par les employés à la formation¹⁵ est assuré par un dispositif d'évaluation des apprentissages. L'évaluation des apprentissages repose en fait sur le témoignage que fait le formateur des acquis de l'apprenti, à partir d'un guide d'apprentissage et d'une fiche d'évaluation. Ce guide d'apprentissage assure l'uniformité de l'évaluation, au regard de chaque poste visé. Il reste que lorsqu'il évalue, le formateur en situation de jumelage conserve une certaine marge de manœuvre, en ce qui a trait

¹⁴ Propres à chaque poste et à chaque situation de travail.

¹⁵ Du point de vue de sa finalité qui est la maîtrise du métier.

notamment au temps requis pour l'apprentissage. Un employé en formation qui éprouve une difficulté d'apprentissage aura alors plus de temps pour s'exercer dans sa nouvelle tâche. C'est au contremaître à qui revient la responsabilité de certifier officiellement la compétence de l'apprenti¹⁶. Le contremaître s'assure, à partir du référentiel de compétences et du témoignage de l'employé expert (en jumelage), que tous les paramètres du processus opérationnel visé ont été respectés. L'évaluation reste toutefois «formative», c'est-à-dire qu'elle n'est pas sanctionnée. Le formateur joue donc un rôle important, en regard des efforts de la direction en matière de formation. Il facilite l'accès à la formation sur la base d'une approche formative de l'évaluation. On cherche à corriger les faiblesses de l'apprenti et à s'assurer qu'il maîtrise minimalement les opérations rattachées au poste de travail. Un employé qui éprouve par exemple de la difficulté à maîtriser une règle de sécurité se verra octroyer sans contrainte plus de temps, plus d'entraînement à la tâche, plus de conseils afin qu'il peaufine sa technique. Une fois évalué comme étant suffisamment compétent, l'employé pourra officiellement¹⁷ occuper le poste pour lequel il s'est qualifié. Selon son ancienneté, il aura par la suite la liberté de muter dans un autre poste (vacant) ou dans un autre département s'il répond aux exigences spécifiques du poste. Le cas échéant, il aura accès à de nouvelles activités de formation selon ses besoins.

Des instruments d'apprentissage accessibles à tous

Différents moyens ont été mis en place par la direction de Papyrus pour faciliter l'accès aux connaissances et aux compétences à maîtriser en matière de qualité de production et de sécurité au travail. Parmi ces outils, un carnet¹⁸ consigne par écrit les pratiques et les procédures à suivre. Les employés ont aussi accès à une base de données informatisée qui concerne les opérations en usine et l'environnement. La convention collective est aussi autre outil qui peut freiner ou faciliter l'accès à des activités de formation puisque la progression salariale est conventionnée et liée à des compétences à maîtriser.

En résumé, nous pouvons retenir que chez *Papyrus* l'accès à la formation par les employés repose sur trois principaux systèmes. Le premier est un ensemble de modules de formation théorique qui s'applique obligatoirement à l'échelle de l'entreprise. Le deuxième est une formation pratique qui est spécifique au poste occupé. Le troisième est un système de rotation de tâches, entre postes de travail et

¹⁶ La finalité de l'accès à la formation.

¹⁷ Par la certification que le contremaître signe.

¹⁸ Une sorte d'aide-mémoire.

départements. L'accès à la «compétence» repose donc sur ces trois systèmes qui sont encadrés par la convention collective en vigueur.

Particularités du milieu de travail en lien avec l'accès à la formation

Les collègues de travail jouent un rôle essentiel en matière d'appropriation des contenus de formation. Ils contribuent à l'accès à la formation, à leur manière et dans tous les secteurs de l'usine. La compétence relationnelle de certains employés expérimentés peut en être l'explication. Faute d'avoir recours à un nombre suffisant d'experts disponibles, un nouvel employé pourrait par exemple être jumelé à un employé expérimenté, mais qui n'a pas forcément la capacité à bien transmettre son savoir-faire :

Mon travail avec l'opérateur m'a donné de la vitesse d'exécution. J'ai été chanceux d'avoir M. X comme formateur, car j'ai entendu dire toute sorte de choses sur le plancher sur des formateurs dictateurs. (*Employé novice*¹⁹).

Certains employés auraient même quitté l'entreprise à cause de leur incompatibilité de caractères avec l'employé expert à qui on a confié le jumelage. Rappelons à cet effet que ce sont des employés volontaires qui agissent en tant que formateur :

On a des employés volontaires pour le jumelage, mais qui sont incapables de transmettre. Ils n'ont aucune technique de communication. On a perdu des nouveaux à cause de ça. (*Superviseur à la production*).

Cette situation fragilise l'accès à la formation puisqu'elle crée des disparités de compétences dans l'usine : «On a des postes qu'on n'arrive pas à combler à cause des opérateurs qui sont trop bêtes». Une forme d'inégalité prendra alors forme lorsque l'apprenti jumelé à un employé expérimenté n'aura pas la qualité de formation nécessaire pour répondre aux besoins spécifiques du poste occupé. À moins que le superviseur intervienne en proposant à l'apprenti un nouvel employé expérimenté :

On en échappe ! Des jeunes nouveaux démissionnent. C'est arrivé souvent. On apprend par la suite que c'est à cause du jumelage. Il est trop tard. On s'arrange quand même pour que le nouveau s'entende avec l'expérimenté, sinon on le change avec un autre opérateur, quand on le voit. (*Superviseur, opérations*).

¹⁹ Un an d'expérience.

Le niveau de compétence attendu est aussi assuré par les pairs qui auront éventuellement à partager le travail avec l'apprenti. Le nouvel employé a une sorte d'obligation morale (et implicite) de s'entendre avec ses futurs collègues. Le travail est dangereux. Si le nouvel employé ne respecte pas les règles formelles de sécurité, il risque le rejet graduel du groupe :

Ici, tu poses des questions et les employés répondent sauf lorsque tu n'embarques pas dans la sécurité. Ça se passe graduellement. La gang va te faire comprendre la sécurité et si tu ne réagis pas, ils vont couper les vivres (...) Tu te retrouveras bien seul ensuite pour apprendre ta machine. (*Opérateur expérimenté*).

Plusieurs employés vont bientôt prendre leur retraite. Les plus expérimentés restent toutefois ouverts lorsqu'on les sollicite pour le transfert des compétences. Le transfert facilite en quelque sorte l'accès à des compétences et des savoir-faire non documentés:

Il faut que tu poses des questions aux mécanos. Il faut comme nouveau que tu t'intéresses, que tu questionnes les mécanos. C'est ça qui est le fun ici. Il y a une circulation de l'information, une transparence. On forme pour du monde en poste qui est compétent pour le groupe. (*Superviseur de production*).

On peut ajouter que le développement des compétences individuelles va de pair avec l'accès aux connaissances des employés d'une même équipe de travail : organiser en groupe, les employés organisent leur travail, obtiennent des informations sur les formations disponibles qu'ils n'auraient pas autrement : «On a une vraie équipe qui s'entraide, il y a beaucoup d'échanges entre nous (employé)». C'est donc une sorte de jugement informel des pairs qui garantit par régulation autonome l'accès à la compétence en milieu de travail, dans son entièreté. Si le novice est compétent, on l'intègre rapidement au groupe.

Il y a aussi la situation où l'employé formateur rebute la formation, par son attitude peu avenante²⁰ :

Lorsque le patron est trop dur, ça le dérange et il arrête de former. Ici, le formateur est un volontaire. Il n'est pas obligé de former. (*Gestionnaire*).

²⁰ Le climat de travail fait donc la différence entre un milieu où la formation se diffuse correctement et un milieu négatif où pourrait émerger des inégalités de la formation.

En conclusion, s'intéresser ici aux conditions d'accès à la formation chez Papyrus c'est questionner : les modalités de l'offre de formation (formation offerte à l'interne par des formateurs, à l'entrée à tous les nouveaux employés), les besoins des employés novices par rapport au contenu des activités de formation proposés, la présence d'acteurs clés (le formateur et le contremaître) comme un facteur d'intégration des nouveaux employés dans l'organisation et l'organisation du travail en équipe où les employés ont accès de manière plus ou moins formelle à certaines connaissances et des compétences permettant de développer leur polyvalence. On pourra toutefois voir apparaître une forme d'inégalité de la formation fondée sur la qualité relationnelle de la transmission des savoir-faire, certains apprentis ayant déjà choisi de démissionner plutôt que de persister.

Étude de cas - B2P (C2)

La formation offerte vise à répondre à un besoin de flexibilité au sein des équipes de travail et permet aussi aux employés intéressés d'acquérir de nouvelles compétences pour s'assurer une progression au sein de l'entreprise :

La compagnie a une grosse tendance à ça, que les gens soient le plus polyvalents possible. Si y a quelqu'un qui est pas là le matin, c'est plus facile de le remplacer. (...) Depuis que je suis là ils ont tout le temps dit « si t'es capable de tout faire c'est merveilleux ». C'est sûr que tout le monde a pas la chance d'apprendre tous les postes de travail. (Contrôleur de la ligne de vernissage).

Le gestionnaire m'a parlé de ça et j'ai dit « tant mieux » : si je suis capable d'avancer avec cette formation, s'il manque une personne, je m'en vais sur telle machine. C'est bon pour moi aussi. Au lieu de me faire tasser, tu sais si y'en a un qui est plus vieux que moi il pourrait me tasser, mais là non. J'ai dit « j'embarque », ça coûte rien. Opérateur, devenu formateur à différents postes).

Particularités

L'entreprise B2P a été créée vers la fin des années 1970. Récemment, elle est devenue actionnaire de la scierie qui l'approvisionne en planches, s'assurant ainsi d'une stabilité dans le volume et la qualité du produit. La scierie est située dans une région adjacente, à environ une heure de route. Seulement une partie des employés de production sont syndiqués offrant certaines situations contrastantes en matière de formation : les employés syndiqués ont accès davantage à une formation structurée et plus formelle, où des formateurs sont identifiés pour assurer la transmission de certaines connaissances pour des postes ciblés. Pour la section de l'entreprise qui n'est pas syndiquée, la formation des nouveaux employés est beaucoup moins formelle, ce qui pourrait créer aux yeux de certains une certaine inégalité.

L'entreprise comporte trois divisions principales : le lattage, la fabrication des planches, et le vernissage (le cas échéant) et l'emballage pour expédition. De nouvelles technologies ont entraîné la réorganisation du travail et l'élimination de certains postes, notamment dans les divisions de fabrication et de vernissage. Par exemple, au « bottage²¹ », alors qu'autrefois quatre ou cinq employés par quart de travail s'y trouvaient, on ne compte plus qu'un employé, depuis l'installation d'un appareil avec scanner. Par ailleurs, le travail est organisé par petits lots pour répondre aux commandes des clients,

²¹ C'est l'opération où la partie inutilisable des planches, sur le sens de la longueur, est coupée. Elle est recyclée pour alimenter en combustible de fours où les planches sont chauffées à une étape ultérieure.

devenues plus petites. On voit là la chaîne du juste-à-temps, qui impose une organisation du travail dans les différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement. En effet, la plupart des clients maintiennent depuis quelques années un inventaire minimal, ce qui les amène à effectuer des commandes de production plus petites et plus fréquentes. Au niveau de la formation, cette façon de travailler peut avoir des conséquences sur les attentes de la direction pour que les employés soient de plus en plus polyvalents. La planification de l'offre de formation semble donc être associée notamment aux changements technologiques et aux changements dans l'organisation du travail.

L'étude de cas

Un dispositif externe permettant de structurer l'offre de formation

Chez B2P, les programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) ont permis de structurer l'offre de formation et d'assurer une meilleure transmission des connaissances entre les employés plus expérimentés et les employés plus jeunes. Des formateurs (occasionnels ou à temps plein) ont comme responsabilité de transmettre leurs connaissances afin d'accroître l'autonomie des employés en place et leur polyvalence dans les différentes équipes de travail. Toutefois, avant la mise en place du PAMT, les formateurs étaient peu structurés :

Nous on l'a vu au début, on l'avait pas notre système de procédures, pis on montrait et des fois deux semaines après il oubliait. On faisait des outils, des checklist où il faut qu'il coche, des systèmes de même. Et au bout d'un moment il en avait plus besoin, pis tout se passait bien et juste à expliquer comment ça marche et lui demander de me l'expliquer par la suite, ça c'est les meilleurs moyens, les plus efficaces. *(Responsable des procédés techniques).*

Un formateur mentionnait en entrevue qu'à cette période où le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) n'était pas disponible au sein de l'entreprise, la formation se faisait davantage de manière informelle :

Quand j'ai commencé [...] il m'a dit « ça c'est de même, c'est comme ça, comme ça, t'as une scie. L'as-tu déjà fait ? Non. Ben c'est comme ça, comme ça ». C'était de même tout le temps. On apprenait sur le tas. [Avec le PAMT], c'est une autre étape. *(Employé, 15 ans d'expérience, formateur).*

Des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) ont été intégrés aux activités de formation, au cours des dernières années, permettant de découper et décrire les tâches de façon assez précise, en

particulier en lien avec les nouveaux appareils, incluant des technologies numériques. La mise en place du PAMT a donc permis de formaliser la création et l'usage d'outils de formation :

Dans mon cas ça amène une prise de conscience d'être vraiment plus clair quand on transmet l'information. Demander des choses comme « As-tu compris ? Explique-moi ce que je viens de te dire ? Explique-moi ce qu'il faut que tu fasses ? (...) Parce qu'à un moment donné quand ça fait dix ans qu'on fait la même chose, c'est comme trop facile. Même si on l'explique et qu'on pense qu'on l'explique bien. Ben là après ou le lendemain : « explique-moi ce qu'il faut que tu fasses ? ». Et là on le sait s'il a compris. [Avant le PAMT] j'avais jamais pensé à ce côté-là. C'est vraiment efficace, on a la réponse tout de suite s'il a compris ou s'il n'a pas compris. (Compagnon).

La formalisation des pratiques de formation favoriserait l'accès

L'accès à la formation semble suivre l'évolution de la formalisation des activités au sein de l'entreprise. Il y a donc eu, chez B2P, un processus de formalisation de la formation associée à un processus de flexibilisation. Par ailleurs, malgré l'existence du PAMT plusieurs outils et dispositifs sont faits « maison » permettant d'adapter la formation et le suivi des apprentissages aux réalités du terrain :

Mes outils je me les crée moi-même, des feuilles de route, des feuilles de tâches. Fait que si y a de quoi qui marche pas à mon goût, que ça fait plusieurs fois que l'employé a de la difficulté, là je crée un outil. Les outils Excel ça aide avec des exemples, avec des chiffres, des tableaux. C'est beaucoup visuel pour faire comprendre. (Responsable des procédés techniques).

Deux critères permettent ici de résumer la problématique de l'accès à la formation chez B2P. D'abord, l'accès à la formation semble conditionné par la recherche de la flexibilité au sein des postes de travail. Ensuite, la direction souhaite offrir de la formation et répondre aux besoins des employés afin de les retenir les employés les plus talentueux. À ce titre, la direction fait aussi preuve d'ouverture pour accorder le temps nécessaire aux employés afin qu'ils acquièrent suffisamment de compétences pour être autonomes et bien faire le travail demandé :

Souvent pour la formation, on essaye d'appliquer le temps nécessaire jusqu'à ce que l'employé s'adapte à faire le travail. De ce côté-là l'entreprise [est vraiment ouverte] pour la formation. On a pas le choix, tous les postes sont importants fait que si on en a un qui est plus ou moins bien formé, on va faire moins de pieds carrés, tout découle. Plus de chances de briser, plus de chances de casses. (Responsable des procédés techniques).

Étude de cas - Attaché (C2)

Confiance, collaboration et transparence, des conditions de succès à l'accès à la formation au sein de l'entreprise :

Je travaille beaucoup en collaboration avec la production, je regarde son planning, quand je sais qu'elle va fermer une machine, qu'il y aura deux opérateurs libres, je vois quand s'ouvre une fenêtre pour former. (*Responsable des ressources humaines*).

Particularités

Attaché est une usine de tissu qui se spécialise dans la fabrication de textile technique à l'usage principalement des industries automobile et aéronautique. Le secteur de la fabrication de textiles est en mutation depuis les cinq dernières années, et *Attaché* n'a pas échappé aux fluctuations économiques, à la concurrence des pays asiatiques et a dû revoir sa mission d'entreprise afin d'être le chef de fil de son industrie en offrant des produits novateurs. Pour ce faire, *Attaché* a mis en place un laboratoire de recherche et de développement qui assure la qualité de ses produits notamment quant à la résistance des matériaux. La formation des employés s'inscrit donc dans une démarche d'amélioration continue où les employés, les représentants syndicaux et les membres de la direction travaillent en collaboration notamment dans des groupes d'amélioration de la qualité, en adhérant au principe de production au plus juste, en mettant en place des projets Kaizen ou encore en appliquant le principe 5S afin de réduire les activités sans valeur ajoutée.

L'accès à la formation peut être expliqué chez *Attaché* notamment par la grande collaboration entre les acteurs et une culture dynamique de formation, ce qui fait en sorte que l'offre de formation est structurée et les pratiques formalisées. Les employés syndiqués ont accès aux activités de formation selon leur niveau d'ancienneté. Toutefois, la direction conserve un droit de réserve afin que les employés qui ont besoins de renouveler leurs compétences ou d'acquérir de nouvelles puissent participer à la formation en ne respectant pas nécessairement le principe d'ancienneté.

L'étude de cas

Accès à la formation au sein de l'entreprise

Chez *Attaché*, l'accès à la formation peut s'expliquer notamment par le haut degré de formalisation de ses pratiques. La présence syndicale et la relation de confiance avec la direction ont contribué à

formaliser l'offre de formation, notamment en favorisant le compagnonnage, tel que nous l'explique le responsable des ressources humaines :

Pour le syndicat, la formation fait partie de l'entreprise et du succès. Faut dire que notre exécutif syndical c'est des gens qui sont très vaillants, ils veulent que ce soit égal. [...] J'ai pas de comité de formation comme tel, parce que tout le monde fait tout ici. Ils sont beaucoup impliqués au niveau de la formation. Il y a de la confiance, c'est sûr que des fois, quand il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, on s'assoit et on en jase. *(Responsable des ressources humaines)*.

Aussi, la recherche de l'amélioration continue dans la production pousse la direction de l'entreprise à offrir de la formation pour répondre aux nouveaux besoins des opérateurs d'équipement afin qu'ils puissent être plus polyvalents dans chacune des équipes (cellules) de travail. Cette offre de formation se fait directement sur le lieu de travail, principalement de jour, par un formateur qui accompagne les apprentis sans avoir à les libérer de la production :

Faut pas que la formation nuise à la production, sinon c'est mal accueilli. On a beau dire, ils apprennent, mais s'ils peuvent apprendre en produisant, ça c'est l'idéal. C'est ce qu'on essaie de faire. *(Responsable des ressources humaines)*.

Les entretiens réalisés montre aussi que la direction est réellement engagée dans une offre de formation structurée, tant pour ses nouveaux employés que pour ses travailleurs plus expérimentés, en proposant systématiquement à certains employés expérimentés de suivre une formation de formateur :

Moi je regarde tout le temps quand le comité sectoriel fait des formations de formateurs, si on a des nouveaux formateurs, et je les envoie. Ça dure 3 jours. J'ai même envoyé le superviseur, pour savoir ce que son formateur apprend. C'est sûr que dans toute l'usine, ils ont pas tous fait la formation de formateurs, mais graduellement je les envoie. Avec le comité sectoriel on peut l'utiliser pour la loi 90, pourquoi pas utiliser tout ce qu'on peut ? Son salaire est payé en plus. *(Responsable des ressources humaines)*.

Ces activités s'inscrivent dans un PAMT par lequel l'entreprise bénéficie d'un certain cadre pour l'apprentissage et d'une subvention pour compenser la perte de productivité de l'apprenti et le temps passé par le compagnon pour l'encadrement. Les PAMT sont utilisés comme source financière d'appui pour absorber les coûts liés à la formation. Mais d'emblée, la direction des RH souligne que les PAMT ne sont qu'une base, qu'ils adaptent pour pousser plus finement l'acquisition de compétences spécifiques à la production.

Au niveau du tissage un programme d'apprentissage qui a été faite par Emploi-Qc. C'est une petite partie, la partie tisserand. Nous on a rajouté tout le programme au niveau de la petite mécanique. On rencontre aussi le syndicat pour leur dire « untel est qualifié parce qu'il est capable d'atteindre les objectifs et les éléments de compétence du programme ». [...] Le PAMT ça a été la couche de base, après ça on a tout rajouté pour les autres programmes. *(Responsable des ressources humaines)*.

L'organisation du travail et l'accès à la formation

Chez *Attaché*, nos entretiens montrent au sujet de l'organisation du travail que la rotation des postes et le travail en cellules ont permis de mieux répondre aux besoins de la production et d'assurer la survie de l'entreprise. En revoyant l'organisation du travail, les employés et la direction ont opté pour la polyvalence. Cette idée de «cellules» est venue des employés et ensuite a été reprise par la direction pour répondre à l'obstacle du manque de temps pour participer à des activités de formation :

Ça fait qu'à un moment les employés ont dit « regarde, on est en train de tous perdre nos jobs, il faut changer cette méthode-là ». On (des mécaniciens) a fait des propositions de travailler en cellules. C'est venu des mécaniciens, pas de la direction. *(Instructeur, résolution de problèmes)*.

À un moment donné ici ça n'allait pas bien. On était pas loin de la faillite à un moment donné. Tout le monde a mis la main à la pâte pour sauver la compagnie. C'est là qu'on a introduit la rotation, le fonctionnement en cellule, pour produire plus juste, pas avoir trop d'inventaire. C'est pour ça qu'il nous fallait des gens très polyvalents, qui peuvent toucher à tout. Avant il y avait des goulots, et comme il n'y avait qu'une personne, ça prenait du temps. Maintenant que tout le monde a été formé, y a beaucoup de personnes qui peuvent faire le même travail, au besoin. *(Directeur de production)*.

Cette polyvalence recherchée se traduit dans la convention collective par des augmentations salariales autant pour les nouveaux employés que les employés plus expérimentés, qui peuvent devenir formateurs :

C'est ça, et bien souvent ces gens vont être formateurs pour des formations ponctuelles, vu qu'ils sont spécialistes dans telle chose. On va dire : « oui, tu veux-tu former untel la dessus, il a un peu de difficulté. » Parce qu'on sait que mettre beaucoup de temps pour qu'ils acquièrent toutes les compétences quand la personne il lui reste juste 1 an et demi à travailler, on se dit faut être réaliste. On a fait ça dans tous les départements. À la peinture, tous mes anciens sont partis à la retraite. On aurait pu faire ça plus drastique, les disqualifier et les sortir, mais je trouvais ça...ça fait 42 ans et parce qu'il est pas capable de passer des brins ou pas capables de monter sur les beams, je vais le pousser à la porte.

Je trouvais ça dur, mais on voulait quand même que la prochaine génération qui s'en vient, qu'ils soient capables de tout faire. S'ils sont pas capables, eux seront disqualifiés. Alors ça les motive, parce qu'on a aussi mis en place, dans la convention collective, qu'à chaque fois qu'ils atteignent une compétence, le salaire monte. Ça les motive, mais faut qu'ils atteignent la compétence, fait que c'est pour ça que c'est dans la convention collective. *(Responsable des ressources humaines)*.

Ainsi, à côté de la simple reconnaissance de l'ancienneté dans le poste en lien avec le salaire, la direction a mis en place avec le syndicat la reconnaissance de nouvelles compétences acquises par les travailleurs :

Il est qualifié parce qu'il a les heures de faites, mais il est pas qualifié vraiment. Je voulais plus voir ça. Fait que le syndicat a accepté parce qu'ils trouvaient ça injuste. Celui qui fait pas tout, ben, il fait pas tout, mais l'autre il est vraiment fier de sa qualification parce qu'il fait tout. Y a pas un salaire pour un salaire, y a un salaire pour sa compétence. Fait que ça a très bien passé. *(Responsable des ressources humaines)*.

La planification des besoins de formation

Enfin, chez *Attaché* la direction des ressources humaines adhère à une certaine vision à long terme et un intérêt dans la planification des besoins de formation des employés et le développement d'une offre de formation répondant aux besoins :

J'y tiens, on m'isolera pas. [...] [La production et les ressources humaines] doivent travailler de concert en fonction des commandes et tout ça. Moi je regarde toujours en fonction de la convention collective. Qui je peux déplacer, qui est qualifié. C'est toute une gymnastique, parce qu'il faut arriver à produire et à former nos gens. [...]

Faut voir à long terme. Moi la formation c'est quelque chose que je crois. J'ai beaucoup travaillé dans des services de formation à l'interne parce que j'y crois beaucoup. Mais faut que ce soit fait de la bonne façon, c'est pour ça qu'on est toujours en analyse. Je dis pas qu'on a pas des fois des problèmes, des fois il y a des petites choses qu'on aurait pas dû faire ça comme ça. Mais je trouve que quand je regarde les programmes, tout ce qui a été fait, on est sur la bonne voie. Ça a porté fruit d'avoir une bonne formation. *(Responsable des ressources humaines)*.

Étude de cas - Purfer (C2)

Un paradoxe entre une situation souhaitée quant à une offre de formation à tous les employés et la participation réelle des employés aux activités :

La formation est un point continuellement à l'ordre du jour : on fait du développement de programme, par exemple avec la formation compagnon/apprenti. *(Directrice des ressources humaines).*

À l'entrée, j'ai pas eu de formation; j'ai fait mon stage ici durant mon DEP, mais j'ai fait d'autres tâches que la soudure, en fait. *(Apprenti soudeur).*

Particularités

Purfer a démarré ses activités au début des années 1980 et s'est graduellement spécialisée dans la fabrication de produits d'acier sur mesure pour certaines industries dont la pétrochimie, la fabrication d'acier et l'exploitation minière. L'entreprise a développé au cours des dernières années ses activités manufacturières et d'ingénierie au fil d'innovations et d'investissements, elle regroupe maintenant un peu moins de 200 employés. Récemment, la direction de l'entreprise a connu un renouvellement de ses membres. Cette nouvelle direction veut instaurer une formalisation de la structure de l'entreprise, des équipes de gestion mieux définies et un changer la culture dans l'entreprise. Celui-ci vise la flexibilisation des postes, l'introduction de nouvelles technologies et davantage de pratiques d'amélioration continue. À ce titre, *Purfer* s'est dotée d'un progiciel de gestion intégré (système ERP) qui a eu des effets sur les besoins de formation et requiert de la direction de l'entreprise une surveillance constante de la qualité de ses produits et des compétences des employés. Les besoins des nouveaux employés sont balisés, pour la plupart des métiers, par les normes de compétences en place, implantées en collaboration avec Emploi-Québec.

Aux yeux de la nouvelle direction des ressources humaines, l'offre de formation y est assez bien structurée par la présence de dispositifs formels internes et externes tels que : un programme de développement des compétences par métier, la formation de compagnons, les activités de formation offertes par le Centre d'excellence en fabrication métallique de la région. L'accès aux activités de formation est contrôlé par les membres de la direction, en considérant l'intérêt et l'ouverture des

travailleurs et la disponibilité de consultants pour aider à documenter les opérations des corps de métier.

Toutefois, nos entretiens réalisés avec des employés de production montrent un écart entre ce qui est prévu par la direction en matière de formation de la main-d'œuvre et la réelle reconnaissance des compétences et de la qualification. Par exemple, la convention collective sans assez vague dans la définition des tâches et la reconnaissance formelle de l'expérience des employés. Ces entretiens montrent une perception d'inégalité dans l'accès aux activités de formation puisque le choix des candidats à former est déterminé par la direction de l'entreprise, sans égard aux besoins exprimés ou encore aux préoccupations individuelles.

L'étude de cas

Accès à la formation au sein de l'entreprise

Les entretiens réalisés chez *Purfer* ont mis en évidence des propos contrastés quant à la problématique de l'accès à la formation dans l'entreprise. La direction des ressources humaines, un nouveau poste qui a été créé récemment, souligne les efforts menés, en collaboration avec le Centre d'excellence en fabrication métallique de la région, pour valoriser la formation compagnon-apprenti et l'explicitation des tâches de plusieurs métiers par des descriptions formelles écrites ou par l'extraction de connaissances issus de vidéo.

Une particularité dans l'offre de formation chez *Purfer* est attribuable à la faible qualification de la main-d'œuvre disponible. Plusieurs postes d'entrée sont occupés par des employés sans formation spécifique en attente de l'obtention d'une certification de métier. Plusieurs postes de journaliers sont associés à un degré élevé de pénibilité physique. Le bassin de recrutement de nouveaux employés est faible puisque les établissements scolaires de la région qui offre des formations de DEP en soudure ou en assemblage n'arrivent pas à attirer suffisamment de candidats et donc à diplômer des travailleurs spécialisés pour les besoins des entreprises de la région. C'est pourquoi l'entreprise a fait appel, depuis quelques années, à des soudeurs qualifiés du Costa Rica. Ceux-ci possèdent les compétences spécifiques recherchées par l'entreprise. Emploi-Québec a dispensé des cours de francisation pour faciliter leur insertion professionnelle.

Chez *Purfer*, nous avons observé à travers les entretiens réalisés le faible niveau de formalisation des tâches, malgré la présence d'une convention collective. Dans un sens, la non présence de définition des

tâches peut être un frein éventuel à la reconnaissance des compétences et à l'accès à des formations additionnelles spécialisées :

La convention est « basic », pas un gros syndicat. Il n'y a pas de définition de tâches exclusives. Les métiers sont plutôt autonomes, ils font ce qu'il y a à faire. J'ai les compétences mais pas le diplôme pour dire que j'ai les compétences. Il y a des formations ponctuelles, des « refresh », par ex. en SST, la conduite d'un lift le travail en hauteur, la formation au pont roulant. (*Assembleur et délégué syndical*).

Cet assembleur précise aussi que le fait qu'il détienne les compétences mais de formation spécifique (ex. DEP), il n'a pas accès aux activités de compagnonnage, et il n'est pas non plus informé des activités offertes tandis que des travailleurs avec moins d'expérience mais avec une qualification formelle (DEP) ont été informés et ont accès à la formation pour devenir des formateurs.

Les besoins de formation en lien avec l'introduction des nouvelles technologies

On note que les besoins de formation sont en lien notamment avec l'introduction du nouveau progiciel intégré (système ERP) et l'introduction de nouveaux équipements. Par exemple, au niveau des besoins de formation, un assembleur et un soudeur-monteur expriment :

[ça serait bien de la] formation sur méthodes de travail et organisation du travail, pour prévoir la place requise pour déplacer des objets avec le pont roulant, et éviter la manipulation d'objets de façon inutile. Le processus d'amélioration continue a été mis en branle mais il manque de suivi dans les projets, même si c'est présent un peu partout. [...] Le nouveau robot : ça va entraîner des besoins de formation. La formation suit les besoins. (*Assembleur*).

La semaine prochaine arrive une nouvelle machine : 6 soudeurs ont été choisis par la direction pour être plus aptes à composer avec le robot et la haute technologie. (*Soudeur-monteur*).

Défi liés à la formation

Une difficulté qui a été documentée ici dans l'accès à la formation est la pression de l'entreprise pour assurer la qualité des produits et la réponse rapide aux besoins des clients. Ce qui fait en sorte que certains compagnons vont davantage travailler avec des travailleurs expérimentés, plutôt que des plus jeunes, afin de fabriquer un produit répondant aux exigences des clients et pour ne pas pénaliser les temps de production, c'est notamment le cas de certains types de soudure :

[...] les employeurs deviennent plus exigeants et demandent des cartes de compétences plus avancées. Les clients exigent ces cartes de compétences parce que c'est dans le secteur des raffineries et donc, il y a des risques de désastre écologique. *(Soudeur)*.

On peut noter aussi que des aspects d'organisation du travail imposent des contraintes sur le travail des compagnons. D'abord, certains compagnons travaillent à proximité dans l'entreprise, ce qui est préférable car lorsque le compagnon travaille dans une section éloignée, il peut difficilement interagir avec l'apprenti en situation directe. Aussi, les compagnons peuvent encadrer des apprentis dans la mesure où les tâches exigées par le contremaître leur en laisse le temps.

Aussi, il semble que la direction fait peu de suivi formel dans l'évaluation des compétences suite à la participation aux activités de formation employés qui ont eu accès à de la formation :

Il y a un manque de feedback. La formation qualifiante est importante à ses yeux, parce que ça permet de changer le travail (les tâches attribuées), c'est plus motivant et permet d'accéder à d'autres postes. *(Soudeur)*.

Étude de cas - Alberobec (C2)

Le plus grand défi chez *Alberobec* pour participer à la formation est le manque de temps et la réticence de la direction à libérer les employés pour ne pas nuire à la production :

Le temps. Ils n'ont personne pour libérer les personnes, si tu envoies un gars apprendre sur un nouveau poste, tu le remplaces par qui? Si on prend quelqu'un d'une autre équipe c'est du surtemps. [...] Y a toujours des contraintes. Quand tu parles de formation, c'est toujours un dossier chaud. [...] Ils veulent pas libérer, ils veulent pas ci. Quand j'étais superviseur d'équipe, je prenais le temps de dire au gars tu t'en vas. Apprends la machine et je fais la job. Je les ai formés en passant par-dessus mon boss. Je l'ai pris sur mes épaules la formation. C'est de même que j'ai réussi à former mes jeunes. (*Superviseur de la cour à bois*).

Particularités

Alberobec est une entreprise familiale syndiquée, avec quelques établissements à travers le Québec faisant partie du secteur de la fabrication de produits en bois. L'accès à la formation passe principalement par le critère de l'ancienneté tel que le prévoit la convention collective. Pour certains employés, qui ne sont pas couverts par la convention collection puisqu'ils ont un statut d'emploi occasionnel, ne peut accéder à des activités de formations. Cette réalité représente pour certain une perception d'inégalité.

Au niveau de la planification des besoins de formation, la direction souhaite revoir ses pratiques pour s'assurer que les nouveaux employés (les plus jeunes) puissent accéder eux aussi à la formation bien que le critère d'ancienneté prime. Depuis les dernières années, la direction et le syndicat collaborent davantage à formaliser les pratiques de formation. À ce titre, un comité paritaire de formation a d'ailleurs été mis sur pied.

L'étude de cas

Planification de l'offre de formation

Pour travailler dans ce secteur d'activité, il ne semble pas y avoir de formation collégiale appropriée. Lorsque *Alberobec* a ouvert ses portes il y a une trentaine d'années, les employés n'avaient pas de formation initiale, ils ont plutôt été formés sur le tas. Bien que nous ayons observé une volonté de formaliser les pratiques de formation, l'offre de formation y est encore peu structurée : le jumelage demeure la méthode de formation la plus courante dans l'entreprise. Un employé nouvellement

embauché, débute sa carrière chez *Alberobec* en tant que journalier, ensuite il sera formé par jumelage dans une variété de postes. Les journaliers sont donc responsables de remplacer des travailleurs lorsqu'ils sont absents et s'assurent de l'entretien de l'usine. Même s'ils sont polyvalents, ils travaillent rarement à des périodes consécutives aux mêmes postes. En conséquence, ils se sentent parfois mal à l'aise de travailler à certains postes où ils n'ont pas affectés depuis un certain temps. Les employés ayant des postes de journaliers doivent attendre quelques années avant d'accéder à des postes spécifiques.

Pour la formation ce qui arrive c'est que mettons on en forme en janvier et février, et après ça va être six mois avant qu'ils repratiquent sur la machine, à la place de les envoyer plus régulièrement sur la machine. Tandis que là on les forme et après ils reviennent dans six mois, un an peut-être mais...t'oublie, alors que s'ils revenaient une couple d'heures par deux semaines, ils ne perdraient pas, comme ça quand t'en a besoin, ok go ! (*Mécanicien*).

Malgré cette offre de formation peu structurée, les dirigeants de l'entreprise et le directeur des ressources humaines préfèrent organiser la formation au sein de leur entreprise afin de s'assurer d'avoir une main-d'œuvre qualifiée pour les prochaines années et d'améliorer les connaissances et les compétences des travailleurs ayant plus d'ancienneté. Les employés plus expérimentés ont notamment davantage besoin de formation en informatique. Pour remédier à ces problématiques, ils ont créé un comité de formation paritaire afin de mieux structurer la formation pour l'ensemble du groupe.

La planification de la main-d'œuvre chez *Alberobec*, notamment en revoyant l'organisation du travail et les méthodes, permettrait de répondre aux besoins de formation des employés tout en respectant les délais de production :

Le plus dur c'est d'avoir une formation continue. Aujourd'hui j'avais prévu de la formation et j'en ai pas eue. La raison peut être x y z j'ai pas un backup d'employés qui attendent juste ça remplacer leurs confrères de travail [...] Moi ce que j'avais planifié ça tombe à l'eau. (*Surintendant de production*).

Formalisation des dispositifs de formation

Récemment, la direction a décidé de revoir le matériel pédagogique afin de rendre la formation plus accessible et plus ciblée pour les employés. À ce titre, la direction a revu les outils «maison» : manuel de formation révisé pour en faire de courtes fiches d'instructions avec des photos, création de grilles

d'évaluation des postes afin d'adapter la formation aux besoins des employés et aux attentes de l'entreprise. Ces outils permettront, aux yeux de la direction, de rendre les employés plus autonomes dans la réalisation de leurs tâches.

Qu'en est-il de l'accès à la formation ? Et, quelle est la probabilité de recevoir de la formation?

Chez *Alberobec*, comme nous l'avons présenté plus tôt, l'accès aux activités de formation passe par la reconnaissance de l'ancienneté via la convention collective. Le fait d'octroyer la formation par ancienneté fait en sorte qu'accéder à de la formation est plus difficile pour les travailleurs plus jeunes au sein de l'entreprise :

Ça a toujours été comme ça. Sauf que ça a jamais été structuré, à part qu'on sait que ça va par ancienneté. Y a pas vraiment d'analyse du profil, est ce qu'il est apte ou non. On le forme et après ça on peut corriger des lacunes. Chaque personne a sa capacité d'apprendre aussi, donc des fois on donne un peu plus de formation, des fois un peu moins. Y a des cahiers avec des notes, des instructions et tout. On veut mettre plus de structure, on passe à la révision des documents. On a commencé à faire des fiches synthèses, petit à petit reprendre la formation qui se donne depuis 30 ans. Donc oui il y a toujours eu de la formation. (*Directeur des ressources humaines*).

À cet égard, certains employés évoquent la difficulté à obtenir de la formation lorsqu'ils en demandent. Cependant, sachant que la formation se donne initialement par jumelage, les employés ne disposent d'un vaste choix parmi une grande variété d'activités. Malgré tout, la direction de l'entreprise souhaite encourager le développement des compétences de ses travailleurs moins expérimentés :

La formation la façon dont on la voit c'est surtout au niveau des jeunes, les gens qui sont rentrés dans les 3 dernières années. Les gens on cherche à les faire grimper sur des postes, au fil des mois on les forme pour qu'ils soient aptes à faire des remplacements en période estivale. (*Surintendant de production*).

Les défis liés à la formation

Un des obstacles les plus importants liés à la formation des travailleurs est le manque de temps. Les dirigeants de l'entreprise ne semblent pas trouver le temps nécessaire pour offrir de la formation et pour libérer les travailleurs de la production :

Ils ont de la misère à donner de la formation. J'ai un de mes neveux qui travaille ici et il m'en a justement parlé en fin de semaine. Il me dit « je leur demande de la formation mais à chaque fois ils ont pas de monde » et il dit « j'irais remplacer », mais il a pas de formation. Ils attendent à l'été mais l'été ils ont pas le temps, faut qu'ils en donnent à l'hiver. *(Employé dans la cour à bois).*

Certains travailleurs ont évoqué aussi le fait qu'il y a des déficiences quant à la formation reçue parce que les travailleurs formés n'opèrent pas de la manière voulue :

Il y a eu de la formation au niveau du déchargement des camions qui est à mon sens une des choses les plus importantes parce que tu mets la vie en danger du camionneur. Des gars qui sont venus sur cette formation-là, ont même pas encore appris comment décharger un camion et on les garroche là comme ça. Là-dessus je trouve qu'il y a des manques à gagner. *(Opérateur).*

C'est donc face à cette problématique que certains travailleurs mentionnent l'importance d'avoir une grille d'évaluation qui permette de valider les connaissances acquises en formation. Selon eux, cette grille permettrait de s'assurer que la formation soit de qualité égale et constante.

Ajoutons pour terminer qu'il y a une volonté du côté de la direction et du directeur des ressources humaines d'entretenir une bonne collaboration avec les employés, de créer un climat de travail satisfaisant afin de susciter un plus grand engagement des employés envers les objectifs de l'entreprise et de faire du développement des compétences et de la formation un facteur de rétention des employés.

Étude de cas - Quick-Avatar (C2)

Une PME à l'image de son secteur d'activités : la formation comme changement de culture :

Quand j'ai parlé aux employés, j'ai dit « Demain matin, vos cerveaux, vous les rentrez dans l'usine, vous ne laissez plus dans l'auto », fait que j'ai dit ça, exactement comme ça, j'ai dit « À partir de demain matin, moi je veux utiliser vos cerveaux », fait qu'à partir de là, les méthodes de travail, il y a une complicité à les développer, [...], dans le fond dans l'approche avec le client, une meilleure planification pour nous. (*Propriétaire*).

Particularités

Quick Avatar est une entreprise de moins de 50 employés qui se spécialise dans la confection de vêtements de sécurité, de travail et de loisirs. Le propriétaire actuel a implanté, lors de l'acquisition de l'entreprise en 2008, un virage vers une production à haute valeur ajoutée et une approche client à moyen terme, où la formation a été intégrée au développement de sa production. La direction de *Quick Avatar* a appliqué des changements majeurs dans l'organisation de sa production et dans l'organisation du travail depuis les dernières années. D'abord, la planification des activités de production et des commandes a été intégrée aux discussions avec les clients, ce qui a permis de mieux organiser les délais de production et les priorités en fonction des spécificités de chacune des commandes. Ceci a permis de consolider certains postes précaires, voire d'en créer de nouveaux, et d'assurer une certaine croissance de l'entreprise :

C'est avec ça qu'on a vu qu'il y avait une possibilité de grossir, parce que le client, quand il parlait avec *Quick Avatar*, il savait jamais s'il était plein ou non, donc il le « nourrissait » pas normalement, si je peux dire... Ça nous a permis de renforcer nos carnets de commandes, avec une planification plus serrée. (*Propriétaire*).

Avec cette nouvelle orientation de sa production, *Quick Avatar* capitalise ainsi sur sa réputation selon laquelle elle est en mesure de livrer des petites commandes complexes de vêtements de travail et de loisirs à haute valeur ajoutée. Ce retour de balancier, dans le mouvement de la mondialisation et de l'impartition vers des entreprises manufacturières dans certains pays en émergence, témoigne d'un courant observé depuis quelques années²².

²² À propos de l'*insourcing*, ou du retour partiel de la production manufacturière partie en *outsourcing* en Asie ou en Amérique latine, voir <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/12/the-insourcing-boom/309166/>.

Ensuite, des changements dans l'organisation du travail ont entraîné une nouvelle offre de formation et de nouveaux besoins à combler en termes de compétences. Cette nouvelle offre de formation visait notamment à accroître l'autonomie, la polyvalence et la responsabilisation des employés. Cette approche a permis de passer d'un modèle hiérarchique vertical à sens unique à la prise en compte du potentiel et des idées des employés, aussi bien pour les stratégies de développement de produits, que d'organisation du travail et de pratiques de gestion des ressources humaines. Ces changements ont eu des effets positifs sur la croissance de l'entreprise (ex. hausse du nombre de commandes) et sur l'amélioration de la qualité de ses produits confectionnés. L'évolution de l'entreprise a été possible grâce à la vision innovante du propriétaire, à son style de gestion ouvert, à l'intégration d'outils de mesures de la performance, au recours à des services de recherche et de développement pour optimiser les processus de production et à une offre de formation spécifique pour les superviseurs et le propriétaire.

En matière d'accès à la formation, du point de vue des employés, l'offre de formation passe essentiellement par le propriétaire de l'entreprise qui propose des activités à des employés ciblés selon les besoins de l'entreprise. Du point de vue de l'employeur, l'accès aux activités de formation passe notamment par une bonne connaissance de l'offre de formation externe et des organismes d'aide à l'employabilité et au développement économique. Ajoutons que certains dispositifs ont été mis en place pour diffuser les informations relatives aux activités de formation aux employés, tel qu'un comité de formation, l'utilisation d'affichage ou l'utilisation de la messagerie électronique.

Enfin, du point de vue de la perception des inégalités de l'accès à la formation, nous avons perçu à travers les propos des employés que la formation est davantage offerte aux chefs d'équipe et à des employés ayant des responsabilités en gestion de personnel. Les employées de production (ex. couturières) semblent moins informées et moins participées à des activités de formation, puisque selon les propos de certaines, l'expérience comble la formation offerte.

L'étude de cas

Accès à la formation au sein de l'entreprise

Chez Quick Avatar, l'accès à la formation au sein de l'entreprise peut s'expliquer notamment par l'ouverture du propriétaire à investir dans le développement des compétences de ses employés, par la présence de plusieurs dispositifs formels et non formel de formation et la planification des besoins de formation.

D'abord, nos entretiens ont permis de montrer que le dirigeant est très engagé dans l'évolution de nouvelles activités de fabrication de vêtements dans son entreprise et qu'il croit que l'innovation, la polyvalence et l'autonomie des employés passent par le développement de leurs compétences. Pour ce faire, il a accès à diverses sources d'informations et des activités de formation offertes à l'externe où ses employés et lui peuvent acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Il contrôle donc l'offre de formation en proposant les activités à ses employés :

J'ai toujours aimé les formations, j'ai toujours cru qu'il y avait un petit quelque chose qu'on allait chercher là-dedans, fait que... c'est plus moi qui va arriver avec la publicité et là, je leur propose: Les filles, il y a ça ça ça, il y a-tu quelque chose qui vous intéresse là-dedans et tout ça? (*Propriétaire*).

La diffusion des activités de formation passe essentiellement par le propriétaire ou encore par le courrier électronique. Rappelons ici que ces deux moyens de diffusion ont été aussi mis de l'avant dans l'enquête téléphonique réalisée auprès des responsables de formation :

Il nous l'avait demandé si on voulait suivre des formations, qui était ouvert à ça et moi je lui avais dit « Tu sais, amènes-en de la formation, plus j'en ai, mieux c'est, tu sais, c'est des outils que je mets dans mon petit coffre et... ». Tu sais, je pars de 0 comme chef d'équipe, fait qu'il faut que je le remplisse mon petit coffre. (*Chef d'équipe de la couture*).

On reçoit des courriels qui dit quelles formation existent, mais j'en ai jamais vu qui m'intéresseraient, vraiment dans le domaine de la mécanique, je n'en ai pas vu. (*Mécanicien de machines à coudre*).

Les besoins de formation et les travailleurs expérimentés

Toutefois, on peut observer que bien que le propriétaire soit ouvert et considère la formation comme utile au développement des compétences et à l'amélioration de la qualité de sa production, l'accès aux activités de formation semble assez limité pour les travailleurs expérimentés. Au sujet de savoir si certains employés ne reçoivent pas de formation, un chef d'équipe chez *Quick Avatar* répond :

Bien, les anciennes, quand on n'a pas à changer de modèle, elles font toujours les mêmes modèles, eux-autres, on n'a pas besoin de les former, à moins qu'on verrait vraiment que la méthode de travail n'est pas efficace et qu'on a besoin de la changer. (*Chef d'équipe*).

On observe aussi que la formation sur le tas (informelle) est toujours présente et semble adaptée à la réalité du travail des couturières expérimentées :

Oui, j'apprends rapidement [...] Fait que bien des fois, il y avait des affaires que oui, je n'avais jamais fait, mais je savais quand même comment ça fonctionnait parce que je l'avais regardé faire, là tu sais. Fait que ça a été aussi une façon d'apprendre, fait que quand je pouvais le faire, je le faisais, j'observais les autres. [...] souvent il y en a une autre qui vient te le montrer quand on change de modèle ou c'est ça qui a un nouveau produit qui lance. Il y en a toujours une qui le sait fait qu'elle vient te le montrer et c'est ça, on n'a pas besoin de bien des heures pour l'apprendre, là tu sais c'est ça là, fait que ça s'intègre facilement. Mais, pour la couture là, non je ne peux pas dire que j'ai eu des cours ni que j'en aurais besoin vraiment. Non, tu te le fais montrer ici et c'est la pratique après. *(Couturière)*.

Planification de l'offre et des besoins

Les entretiens réalisés nous ont permis de constater que la planification de l'offre de formation est peu structurée chez *Quick Avatar* de sorte qu'au moment d'implanter des changements technologiques ou dans l'organisation du travail, la formation y est plutôt en réaction aux besoins immédiats :

Comme, là, j'ai deux nouvelles machines que je ne connais pas, si elles brisent, je ne pourrais pas faire grand chose. Les nouvelles machines rentrent, mais la formation n'arrive pas en même temps nécessairement
Puis, donc avec les nouvelles machines, il y a des besoins de formation, mais la formation n'est pas donnée tout de suite.
Ou des fois, il n'y en a pas, le temps manque ou le temps passe. *(Mécanicien de machines à coudre)*.

Pourtant, la direction de l'entreprise semble tout de même être à l'écoute des besoins et aller au-devant des employés pour proposer des activités de formation qui seraient pertinentes pour eux :

Et elles, les chefs d'équipe, est-ce qu'elles vous disent, est-ce qu'elles arrivent avec des besoins de formation?
Non, pas vraiment.
C'est plus vous qui identifiez les besoins.
Ouais parce que eux pour eux, on dirait qu'elles n'ont pas été beaucoup ailleurs fait qu'elles ont de la misère à voir de quoi elles auraient de besoin. *(Directrice d'usine)*.

La connaissance des dispositifs externes : un obstacle possible à l'offre de formation

Du point de vue du propriétaire, un frein à l'accès à la formation se situe au niveau des critères définis par les organismes publics. Bien qu'il ait recours à l'aide ou aux formations offertes notamment par Emploi Québec, le Projet Accord, le Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation²³, la Commission des normes du travail, le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries textiles, le Centre local de développement (CLD), l'association des manufacturiers de deux régions près desquelles il est situé, ainsi que des consultants occasionnels (notamment pour la R-D), il souligne qu'avec plusieurs de ces organismes, il faut contourner les obstacles administratifs que représentent les formulaires à remplir et les critères à rencontrer. D'une année à l'autre, les critères changent en fonction des politiques et localement, les agents appliquent les règles associées aux critères, décidant d'appuyer ou non des demandes d'aide financière. Or, il s'avère que parfois l'orientation de la demande d'aide formulée par l'entreprise ne fait pas mention des termes correspondants aux critères ciblés. Par exemple, si l'entrepreneur parle de « coaching » dans sa demande, alors que les règles ciblent le « mentorat », il pourrait voir sa demande refusée cette année-là parce qu'il ne cible pas le mentorat. Qui plus est, une bonne relation avec l'agent d'aide de l'organisme public permet d'être averti par celui-ci de ces critères prioritaires servant à attribuer un soutien financier à la formation :

[...] nos besoins, faut les prouver, mais ça reste que c'est correct aussi, on ne donne pas l'argent de même, à n'importe qui, tout le monde. [...] à chaque année, les critères changent, tu sais, une année tu l'as eue et l'autre année « Non, on favorise le marketing cette année », là tu sais. Fait que tout dépendant les grandes lignes de leur boss, qui est le gouvernement, si ils disent « On favorise le... (Propriétaire).

Enfin, on peut retenir que les activités de formation offertes, chez *Quick Avatar*, vise à répondre aux besoins d'une plus grande flexibilité (apprentissage de tâches des postes à proximité et acquisition d'une disposition à apprendre).

²³ Les activités du MDEIE ont été redistribuées sous divers ministères suite à l'élection d'un nouveau gouvernement en septembre 2012.

Étude de cas - VentanaExpert (C2)

Valoriser l'expérience et la polyvalence par une offre de formation adaptée aux besoins des employés et aux priorités de l'entreprise :

Je me suis aperçu que bon, je suis rendu avec des belles feuilles de production et il y a du texte là-dessus, mais si les gens ne les comprennent pas, je ne peux pas améliorer ma qualité de production. Fait que c'est là qu'est partie mon idée de dire, c'est aussi important pour moi de former mes gens en arrière que d'investir sur de l'équipement. *(Copropriétaire).*

Particularités

VentanaExpert est une entreprise non syndiquée de fabrication de portes et fenêtres qui a été fondée dans les années 1990. Les employés sont majoritairement faiblement qualifiés de sorte que l'offre de formation est concentrée à l'acquisition et au renouvellement de compétences de base. La production est saisonnière permettant d'offrir de la formation pendant les périodes plus creuses. Les activités de formation offertes proviennent essentiellement de l'externe, notamment de la commission scolaire de la région, et des programmes d'apprentissage en milieu de travail. L'accès à la formation est donc déterminé selon les besoins des employés. L'une des grandes difficultés que doit affronter *VentanaExpert*, est au niveau de la participation des employés à la formation puisque certains ne sont pas intéressés, ont peur du jugement de leurs collègues ou encore ne comprennent pas l'utilité de la formation pour leur travail.

Récemment, l'entreprise a investi dans de nouveaux équipements de production entraînant la mise en place de programmes de compagnonnage et des activités de formation portant sur l'acquisition de compétences de bases en mathématique. Les besoins de formation des employés semblent être bien connus par la direction de l'entreprise puisqu'elle a procédé à l'évaluation des connaissances et des compétences de tous ses employés.

L'étude de cas

Accès à la formation au sein de l'entreprise

Plusieurs démarches de formation, visant surtout les compétences de base, ont été mises en place récemment, suite à l'achat de nouveaux équipements mais aussi pour améliorer la qualité des produits fabriqués. Avec l'aide de la Commission scolaire de la région, la direction de l'entreprise a évalué les

besoins des employés en matière de formation. On observe dans le cadre de nos entretiens, que le contexte d'apprentissage est délicat, puisque les employés ont éprouvé des difficultés scolaires et ne souhaitent pas revivre nécessairement les échecs antérieurs. Ainsi, bien que même la direction de l'entreprise offre des activités de formation visant à améliorer les compétences de ses employés, certains demeurent réticents, ne veulent pas participer ou ne voient pas l'utilité des formations offertes :

J'en ai qui ne suivent pas les formations, j'ai fait faire les évaluations en compétence de base et il y en a qui m'ont dit « Peu importe ce que ça donne, moi je n'ai pas besoin de ça », moi je le force pas, c'est sur un niveau volontaire comme je ne force pas personne à travailler chez nous. Les gens qui travaillent chez nous, je leur dis, vous avez envie de travailler chez nous et on a envie de vous avoir, c'est la relation que je veux entretenir avec nos employés. *(Copropriétaire).*

Bien, de façon générale, à la formation, il y en a beaucoup qui ne voyaient pas l'utilité de ça. [...] c'était le manque de motivation, l'obligation, on ne les a pas obligés, mais c'était presque une obligation de venir au cours. Je pense que la prochaine fois, ça va être plus de cibler les personnes qui n'ont rien contre la formation, peut-être pas qui sont très motivées, pourtant ils sont payés. Moi, dans ma tête à moi, c'est toujours payant d'apprendre, peu importe c'est quoi, ce n'est pas perdu. *(Directeur d'usine).*

Les activités de formations visant l'acquisition ou le renouvellement des compétences de base ont constitué la majeure partie des efforts de formation au cours des dernières années. Après une partie théorique, les formateurs externes ont tenté d'ajouter un volet pratique, appliqué à des opérations réalisées quotidiennement par les employés de production. Ceux-ci étaient alors appelés à expliquer aux autres employés du groupe de formation (quatre ou cinq employés) la nature de leurs tâches. Cette expérience d'apprentissage a laissé des traces positives chez certains, réalisant qu'ils avaient des compétences spécifiques :

Quand moi, je fais ma job, je ne pose pas nécessairement la question pourquoi je mets ça là, moi je fais ça, mais l'autre à côté de moi... Fait qu'en l'expliquant à l'autre, c'est là que tu te rends compte, « ah bien finalement j'en savais plus que je pensais », ou bien « ça, j'aurais pas pensé expliquer ça à quelqu'un », il y a ça qui était pas pire. Avec le recul, tu fais « ah bien oui, c'est vrai », et c'est bien d'avoir à expliquer à quelqu'un d'autre. *(Opérateur, attiré aux « spéciaux » : coupes non carrées, arcs et cercles).*

L'offre de formation chez VentanaExpert : au-delà des compétences de base

En plus des activités de formation visant l'acquisition de compétences de base, des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) ont aussi été instaurés, avec la collaboration du comité sectoriel de main-d'œuvre. La participation au PAMT a été volontaire : certains employés expérimentés ont été sollicités directement pour jouer un rôle de compagnon, mais non sans difficulté :

Il a fallu que je les convainque, ceux qui sont un peu plus âgés, qui ont un peu plus d'expérience, de transmettre leurs connaissances aux plus jeunes. Au début quand tu leur demandes ça, ils disent : ils veulent prendre ma place, ils coûtent moins cher, ils travaillent plus vite que moi ... C'est pas facile, c'est de leur dire, bon quand tu veux avoir ton vendredi, ou que tu prends trois semaines l'été, ça prend quelqu'un pour te remplacer. Moi s'il n'y a pas de staff, c'est sûr que je vais le refuser, ton congé. *(Copropriétaire).*

Il y en avait un au début, qui avait dit : « moi, je veux pas faire ça, j'aime pas ça du compagnonnage, je fais pas ça », tu sais, je lui dis, « tu l'as-tu déjà essayé ? », « non, mais j'aime pas ça pareil ». Bien je lui dis, « j'ai mon fils de huit ans qui ne veut pas manger quelque chose, il dit « j'aime pas ça Papa », « tu l'as-tu déjà essayé ? », « non »... Je lui ai lancé l'idée, il l'a compris et il a essayé. On leur a fait suivre des cours de compagnon, savoir comment transmettre l'information parce que là, quand tu lui dis ça, il dit oui, mais il ne sait pas comment faire. Fait qu'il y a des cours pour ça, pour être formateur, pour devenir compagnon, avec le comité sectoriel. *(Copropriétaire).*

Le directeur et copropriétaire de l'entreprise précise que la participation aux formations a toujours été volontaire, sauf qu'à son avis, un employé qui n'y voit pas l'utilité ou qui ne souhaite pas participer, réduit grandement ses chances d'avancement et de progression au sein de l'entreprise :

Tu me dis, « je fais ma job, je la fais bien, je veux juste faire ça ». C'est là que la bonification est au niveau de l'employé et si t'as suivi la formation, mettons qu'il y a une machine automatisée, peut-être qu'aujourd'hui il y en a pas, mais si tu as suivi la formation sur l'automatisation de ton poste de travail, mais demande à ceux qui opèrent une scie, il y a deux ans, il n'y en avait pas, mais là, il y en a qui ont perdu leur job parce que je suis arrivé avec un PC et les données qui sont là-dessus et ils me disaient « Je ne sais pas ouvrir un ordinateur ». *(Copropriétaire).*

La formation est aussi offerte sur le tas entre des employés expérimentés et des plus jeunes afin de s'assurer que les trucs du métier soient transmis. Ces travailleurs expérimentés qui offrent leurs conseils, ne sont pas tous des compagnons formels :

Mais c'est sûr que ça n'a pas été une formation par quiconque, ça a vraiment été un employé qui m'a formé, qui m'a montré pas mal tout ce que je sais. Et il y a des fois

des petits changements, comme avant on avait un modèle qui se « clippait », l'aluminium, on le prenait, on le « clippait » sur le volet, mais maintenant elle se « clip », mais d'une autre façon. Toutes les années, ça change et ils nous redonnent une formation là-dessus. (*Manœuvre*).

Bien, il est resté 2 ans de temps au début avec moi, le temps qu'on touche à tout et de développer certaines méthodes. Je pourrais quasiment dire que oui, il m'a donné une formation là-dessus parce que je n'avais pas encore tout vu avant de rentrer. (*Opérateur, attiré aux « spéciaux » : coupes non carrées, arcs et cercles*).

Enfin, chez *VentanaExpert* bien que les décisions en matière de formation soient prises par l'équipe de direction sans consultation formelle en l'absence d'un comité de formation ou de son équivalent, le directeur général (copropriétaire) et le directeur d'usine mentionnent consulter fréquemment les employés de façon informelle. La direction est consciente du pouvoir qu'ont les employés à s'engager soit activement ou passivement au travail et dans les activités de formation, comme en témoignent ceux qui refusent des offres de formation (ceux qui sont là « juste pour le chèque de paie »). La direction tente aussi du mieux qu'elle peut de maintenir en environnement de travail basé sur la confiance :

Ce n'est pas facile de maintenir la confiance, j'ai beau avoir un très bon leadership et une très bonne collaboration de mes employés, à un moment donné, ils me disent « On ne voit plus trop où tu veux en venir avec ça », j'ai dit « On va prendre le temps de penser à ça, de leur présenter pour qu'ils gardent confiance ». Moi, je leur dis que dans les 10 prochaines années, je n'arrêterai pas ma formation, peu importe que ce soit en 5s, en santé sécurité, tu sais des petits modules que je vais toujours avoir à apporter, mais j'ai dit « Si je me brûle avec une de mes étapes, bien je me brûle pour les 10 prochaines années ». (*Copropriétaire*).

Étude de cas - Konpyuta (C3)

Chez *Konpyuta*, la plus grande difficulté concernant l'accès à la formation est de trouver des activités adaptées aux besoins techniques et au haut niveau d'expertise des employés :

Il n'y en a pas beaucoup d'organismes locaux qui offrent de la formation pour les besoins qu'ils ont (...) Nous nos ingénieurs que ça fait des années qu'ils ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences, c'est plus compliqué, car ils ne peuvent pas retourner à une autre école de génie au Québec, ils sont déjà supérieurs à ce niveau. (*Généraliste ressources humaines*).

Particularités :

Konpyuta est une filiale d'une entreprise multinationale de fine pointe œuvrant dans le secteur de l'aéronautique. La filiale québécoise a une production de fine pointe qui lui est très spécifique, pour

laquelle elle est reconnue mondialement. La majorité des employés sont des ingénieurs et détiennent une expertise spécifique qui permet à cette entreprise d'exceller à un niveau international. *Konpyuta* mise notamment sur le recrutement de jeunes diplômés et stagiaires provenant des facultés de génie logiciel des universités québécoises. Depuis 2012, le siège social de *Konpyuta* a procédé à une restructuration majeure au niveau mondial, dont une plus grande centralisation et contrôle du siège social, ce qui par conséquent a eu des répercussions sur l'accès à la formation de la main-d'œuvre. Chez *Konpyuta*, au niveau de l'offre de formation à l'interne, tout est géré par son université d'entreprise qui diffuse les activités de formation via sa plateforme électronique. Les formations plus spécialisées, qui demandent un niveau d'expertise élevé, sont offertes uniquement à l'extérieur du Québec.

La planification des besoins de formation passe d'abord par un entretien annuel avec le supérieur immédiat qui permet d'établir les objectifs atteints, discuter des attentes afin d'aligner le rendement individuel avec les objectifs de performance collectifs de l'équipe et de l'entreprise.

En ce qui concerne la perception des inégalités d'accès à la formation, les entretiens réalisés montrent que les employés estiment avoir davantage accès à des possibilités de formation correspondant à leurs besoins depuis l'implantation de la plateforme de formation, sauf pour ce qui est de la formation disponible à l'extérieur du Québec.

L'étude de cas

Offre de formation et planification des besoins

Le service des ressources humaines est un service partagé et géré par la filiale de Toronto. Toutes les activités de formation sont gérées par son université d'entreprise qui diffuse toutes les activités de formation via sa plateforme électronique et qui s'assure du même coup que tous les employés y ont accès :

... pour tous les employés que cet outil sera déployé, partout dans le monde. Là, il est déployé en Europe, il sera déployé au Canada et aux États-Unis. C'est une structure complexe qui est bien encadrée, mais qui est compliquée. Aussi, ce qu'on essaie, c'est d'avoir de la formation pour les employés, qui n'est pas une formation spécifique à un métier par exemple. (*Généraliste des ressources humaines*).

Toute formation passe par cette banque centrale et l'ensemble des employés ainsi que les gestionnaires y ont accès, leur permettant de voir les formations disponibles au sein de la multinationale. Cet outil permet donc un meilleur suivi de la formation de chacun des employés.

Chez *Konpyuta*, la planification des besoins de formation passe d'abord par un entretien annuel avec le supérieur immédiat qui permet d'établir les objectifs atteints, discuter des attentes afin d'aligner le rendement individuel avec les objectifs de performance collectifs de l'équipe et de l'entreprise :

C'est en septembre lors d'une rencontre avec son supérieur, un entretien de développement professionnel, qu'on voit les aspirations de chacun des employés où il veut en venir, est-ce qu'il a besoin d'aide où il veut aller... est-ce qu'il a besoin d'outils supplémentaires pour mener à bien ses tâches, est-ce qu'il y a eu des changements dans les normes qui fait en sorte qu'il faut rétablir la situation ou faire mise à jour. (Généraliste ressources humaines).

Pour chaque employé, c'est l'occasion d'une auto-évaluation du travail réalisé et d'une discussion avec le superviseur à propos de leurs aspirations futures et de leur intérêt pour certaines formations. Un plan de formation adéquat, tenant compte des priorités et du budget de l'année en cours, est déterminé lors de cette rencontre.

Les nouveaux employés recrutés reçoivent généralement une formation de base afin de connaître certains aspects liés aux processus techniques et de production utilisés chez *Konpyuta*. Cependant, sachant que le recrutement des nouveaux employés se fait auprès de stagiaires ou d'ingénieurs juniors, la majorité des formations se fait par jumelage avec des ingénieurs qui ont plus d'expérience au sein de l'entreprise. Occasionnellement, environ une fois par six mois, des pauses-midis de type « apportez votre lunch » sont organisées afin qu'une personne puisse partager ses connaissances avec ses pairs. Cette formation est davantage informelle et offerte directement sur le lieu de travail.

Aussi, des formations à l'extérieur du Québec peuvent offertes selon le budget disponible, mais les employés y ont moins accès, compte tenu des coûts importants générés. De plus, ces frais ne constituent pas des dépenses admissibles à la Loi sur les compétences (loi du 1%) :

Les entreprises qui offrent de la formation sont à l'extérieur du Canada, avec un programme spécifique pour [la formation en] aérospatial. On a déjà envoyé des gens là-bas pour la formation continue.

Lorsqu'on forme à l'extérieur ça ne s'applique pas à la loi du 1%. Il faut que l'organisme soit reconnu par le gouvernement du Québec. (*Généraliste ressources humaines*).

Qui sont les formateurs ?

La filiale québécoise de *Konpyuta* n'a pas de formateur interne engagé à temps plein pour prendre en charge les activités de formation. Tel que mentionné, plusieurs ingénieurs expérimentés ou superviseurs sont chargés de guider les stagiaires ainsi que les nouveaux employés recrutés.

Il n'y a pas de journée que je fais pas du coaching. J'ai beaucoup engagé et j'engage encore de nouveaux employés. À tous les quatre mois, j'ai des nouveaux étudiants et ça prend un mois pour qu'ils deviennent autonomes. Il faut passer beaucoup de temps avec eux. On est conscient que s'ils sont mieux formés, c'est sûr qu'on sera plus gagnant. (*Ingénieur, chef d'équipe*).

Qu'en est-il de l'accès à la formation ?

Comme nous l'avons déjà précisé, *Konpyuta* offre une banque centralisée d'activités de formation qui facilite l'accès et le repérage de la formation au sein de la multinationale. Plusieurs activités y sont offertes tant à des niveaux techniques qu'à des niveaux plus soft (compétences de gestion). Cependant, plusieurs ingénieurs de la filiale québécoise soulignent le manque de formation technique adaptée à leurs besoins et à leur niveau d'expertise. À cet égard, ils évoquent le fait que les formations pointues les intéressant ne sont pas offertes au Québec.

Des fois on n'arrive pas à trouver la bonne formation pour nos gens parce que ça se donne pas ou c'est à un coût élevé (...) Cherche dans une école de génie au Québec... mais beaucoup de formations ne sont pas reliées à ce qu'on fait. Il n'y avait rien qui m'avait accroché. (*Ingénieur système*).

J'ai l'impression que si je veux une autre formation que générale, il faut que je fasse des recherches par moi-même, mais je n'ai pas le temps de faire de la recherche et je n'ai pas les réseaux de contact pour que je reçoive les informations pour de la formation spécifique. (*Ingénieur système, équipe R&D*).

On a des employés qui sont la crème des ingénieurs, on veut les retenir, mais on essaie le plus possible, mais ce n'est pas évident. Au niveau de la formation, c'est pas toujours facile de les garder motivés, alertes, etc. Un ingénieur est dans sa bulle, mais pour le faire sortir de sa bulle, ce n'est pas facile. Il y a aussi des contraintes de coûts et de temps qui ne sont pas toujours faciles. (*Généraliste ressources humaines*).

Ainsi, beaucoup de formations sont offertes, mais celles-ci ne semblent pas être adaptées aux besoins des employés. Les employés mentionnent que depuis le changement structurel, ils ont davantage accès à de la formation. Cependant, les formations intéressantes ne sont pas offertes au Québec, mais entres autres, dans des universités américaines. À cet égard, peu de personnes ont la possibilité d'y assister; ce sont surtout des responsables gestionnaires qui y ont accès.

Les défis liés à la formation

Tel qu'évoqué antérieurement, l'entreprise est consciente de l'importance de former ses employés, mais la difficulté centrale est liée au fait que peu de formations sont adaptées à leur réalité. De surcroît, il reste que *Konpyuta* a de nombreux projets à livrer, entraînant un échéancier de travail serré. Il devient donc difficile de libérer des employés pour qu'ils puissent participer à de la formation à certaines périodes de l'année. Enfin, un autre aspect à considérer dans l'analyse de l'accès à la formation découle de la faible offre locale adaptée aux travailleurs qualifiés du secteur de l'aéronautique. Malgré les nombreux efforts mis en place par les différentes institutions québécoises pour développer ce secteur d'activités, il n'existe toujours pas de formation permettant aux employés expérimentés d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences au Québec.

Bibliographie

- Aiga, H. (2006). «Measuring Access to continuing Professional Education among the Health Workers in Ghana: Constructing an Index», *Social Indicators Research*, vol. 77, no 3, 449-478.
- Albert, C., C. Garcia-Serrano et V. Hernanz (2010). «La formation en cours d'emploi en Europe : déterminants et effets sur les salaires», *Revue internationale du travail*, vol. 149, 3, 345-373
- Almeida, R.K. et R. Aterido (2010) «The Investment in Job Training: Why are SMEs Lagging so much behind?», *Discussion Paper*, IZA Discussion Paper Series, no 4981, 52 p.
- Almeida-Santos, F. et Mumford, K. (2004). *Employee Training and Wage Compression in Britain*. Department of Economics and Related Studies: University of York.
- Barayandema, A., Fréchet, G., Lechaume, A. et Savard, F. (2011). *La pauvreté, les inégalités et l'exclusion sociale au Québec : vers l'horizon 2013. Etat de la situation 2011*. Québec : Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion.
- Bassanini, A., A. Booth, G. Brunello, M. De Paola, E. Leuven (2005). « Workplace training in Europe », *Discussion Paper*, IZA Discussion Paper Series, no 1640, 186 pages.
- Behaghel, L. (2006). «Changement technologique et formation tout au long de la vie», *Revue économique*, vol. 57, 6, 1351-1382.
- Béji, K. & Fournier, G. (2008). Vieillesse de la main d'œuvre et formation continue au Québec. *Regards sur le travail*, vol. 5, 1, 2-16.
- Béji, K. et L. Rékik (2011). «Quelles inégalités d'accès à la formation dans les PME ?», dans *Diversification des main-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation*, Presses de l'Université Laval.
- Béji, K., G. Fournier et O. Filteau (2004). «La formation professionnelle continue : Quelle ampleur pour quel rendement de la loi 90 ?», *Rapport final de recherche*, CRIEVAT, Université Laval, 209 pages.
- Bélanger, P., Doray, P. & Levesque, M. (2008). *De la pyramide à l'iceberg : les réalités de la formation des adultes en 2002. Un regard croisé Québec-Canada*, Montréal : CIRDEP UQAM.
- Belzil, C. et Hansen, J. (2006). The determinants of training opportunities: effects of human capital and firm characteristics. *Working Paper 2006 B-10*, Skills Research Initiative, Human Resources and Skills Development Canada, Industry Canada, Social Sciences and Humanities Research Council of Canada: Canada.
- Berik, G., C. Bilginsoy et L.S. Williams (2011). «Gender and Racial Training Gaps in Oregon Apprenticeship Programs», *Labor Studies Journal*, vol. 36, 2, 221-244
- Bernier, A. (2014). «Les effets possibles de la formation sur la productivité : l'apport des données longitudinales», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 69, 2, 366-387.
- Bernier, C. (1999). *La formation en entreprise au Québec : Un état des lieux*, Centre de recherche sur le travail et le syndicalisme, Université York.
- Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation : de l'effet de taille aux dispositions institutionnels, *Relations industrielles*, vol. 60, 3, 540-565.

- Booth, A. (1993). «Private Sector Training and Graduate Earnings», *The Review of Economics and Statistics*, vol. 75, 1, 164-170.
- Booth, A. et Bryan, M.L. (2002). «Who Pays for General Training? New Evidence for British Men and Women». Discussion Paper, IZA Discussion Paper Series, no 486.
- Brunello, G. et Gambarotto, F. (2004). «Agglomeration effects on employer-provided training: evidence from the UK». *CESifo Working Paper no 1150*, category 4: Labour Markets.
- Budria, S. et Peirera, P. T. (2004). « On the Returns to Training in Portugal», *Discussion Paper*, IZA Discussion Paper Series, no 1429.
- Chaykowski, R. et Slotsve, G. (2006). Firm Provision of Training : Establishment Level Analysis. *Cahier de recherche B-12*, Initiative de recherche sur les compétences, Ressources humaines et Développement des compétences Canada : Industrie Canada.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, 2^e edition, Sage Publications, 246 pages.
- Croce, G. et M. Tancioni (2007). «Disentangling Factors behind Training Participations in Italy», University of Rome, *Working Paper*, no 101, 25 p.
- Détang-Dessendre, C. (2010). «Accès à la formation continue en entreprise et caractéristiques des marchés locaux du travail», *Économie et Statistique*, no 431-432, 115-128.
- Doray, P. (1999). La participation à la formation en entreprise au Canada : Quelques éléments d'analyse, *Formation-Emploi*, 66, 21-38.
- Dostie, B. et M.P. Pelletier (2007). « Les rendements de la formation en entreprise », *Canadian Public Policy*, vol. 33, 1, 21-40.
- Dubar, C. (1996). *La formation professionnelle continue*, Paris : La découverte.
- Eisenhardt, K.M. (1989). «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14, 4, 532-550.
- Fournier, C. (2004). *Aux origines de l'inégale appétence des salariés pour la formation*, CEREQ, Bref, 209, 1-4.
- Frazis, H., Gittleman, M. et Joyce, M. (2000). Correlates of Training : An Analysis Using Both Employer and Employee Characteristics. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, 3, 443-463.
- Gagnon, L. (2005). «Une analyse multiniveaux des facteurs en présence dans l'accès des employés à la formation en milieu de travail», *Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie*, Université de Montréal, 103 p.
- Gagnon, Y-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses de l'Université du Québec, 123 pages.
- Goux, D. et E. Maurin (1997). «Les entreprises, les salaires et la formation continue», *Économie et Statistique*, no 306, 41-55.
- Green, F. (1991). «Sex Discrimination in Job-Related Training», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, 2, 295-304.
- Green, F., Machin, S. et Wilkinson, D. (1999). «Trade Unions and Training Practices in British Workplaces». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, 2, 179-195.
- 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.

- Havet, N. (2006). La valorisation salariale et professionnelle de la formation en entreprise diffère t'elle selon le sexe? L'exemple canadien, *Économie et prévision*, vol. 175-176 (4-5), 147-161.
- Havet, N. & Lacroix, G. (2010). *La formation continue, un moyen de réduire les inégalités salariales entre hommes et femmes?*, Série scientifique, Montréal : CIRANO.
- Hill, E. (2001). Post school age training among women: Trainings methods and labor market outcomes at older ages, *Economics of Education Review*, vol. 20, 2, 181-191.
- Leuven, E. et Oosterbeek, H. (1999). The Demand and Supply of Work-Related Training. *Research in Labor Economics*, vol. 18, 303-330.
- Levesque, M., Doray, P. & Diallo. B. (2009). *L'évolution de la formation des adultes entre 1997 et 2002. Un regard croisé Québec-Canada*, UQAM-MESS.
- Lynch, M. et Black, S. (1998). Beyond the Incidence of Employer-Provided Training. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, 1, 64-81.
- Marlow, S. 2002. « Small Business Personnel Practices », *Journal of Small Business Management*, vol. 22, 4, 1-8.
- Maximiano, S. et Oosterbeek, H. (2006). On the determinants of workers' and firms' willingness to train. *Discussion Paper*, School of Economics and the Tinbergen Institute.
- Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (2005). «L'évaluation de la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (Loi du 1 %)», *Rapport de la deuxième enquête auprès des employeurs assujettis à la Loi*, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 168 pages.
- O'Connell, P.J. et Byrne, D. (2009). The determinants and Effects of Training at work: Bringing the Workplace Back In. *Working Paper no 289*, ESRI.
- Park, J. (2012). «Formation liée à l'emploi chez les travailleurs âgés», *L'emploi et le revenu en perspectives*, Statistique Canada, 4-14.
- Perez C. et Thomas G. (2006). Trajectoires précaires d'emploi et formation continue : des inégalités d'accès aux inégalités de perspectives. *Économie et Statistique*, no 388-389, 107-127.
- Pronovost, D. (2006). Ou en sont les employeurs avec la formation ? Enquête auprès des employeurs assujettis à la Loi du 1% : quelques résultats, *Dans Fournier, G. & Béji, K. (Eds). De l'insertion à l'intégration socioprofessionnelle : rôles et enjeux de la formation initiale et de la formation continue*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Schöne, P. (2006). «Determinants and Developments of Employer Provided Training: Evidence from a Wage Compressed Environment», *Journal of Vocational Education and Training*, vol.58, 2, 237-254.
- Sutherland, J. (2004). «The determinants of training: evidence from the 1998 workplace and employee relations survey», *Economic Issues*, vol.9, part 1, 23-30.
- Turcotte, J., Léonard, A. et Montmarquette, C. (2003). *La série sur le travail en évolution : Nouveaux déterminants de la formation dans les emplacements canadiens. Cahier de recherche no 71-584-MIF#5 au catalogue*, Statistique Canada : Ottawa.
- Veum, J.R. (1995). Sources of training and their impact on wages. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, 4, 812-826.

Yin, R.K. (1989). *Case study research : design and methods*. Applied Social Research Series, vol.5, London : Sage publication.