

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY
Professeure, Télé-université, UQAM
UER travail, économie et gestion

*Titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux
Socio-organisationnels de l'économie du savoir et
Cotitulaire de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail*

MONIQUE K. DE SÈVE
Professionnelle de recherche

***Rapport de recherche final sur les
obstacles à la formation dans les
petites et moyennes entreprises :***

***Une comparaison de divers types de formations dans les secteurs du
commerce de détail, du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration***

**Note de recherche 2007-1
de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail**

Décembre 2006

Collaborations

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

Remerciements

Cette recherche a été rendue possible grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec dans le cadre des activités du Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Nous le remercions sincèrement pour son suivi tout au long de cette recherche.

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

Notes biographiques

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

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

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	14
1.1 Objectifs de recherche et principaux résultats	14
1.2 Contenu du rapport	16
 PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE	
2. Éléments de problématique	20
2.1 Le contexte – Les préoccupations des organisations	20
2.2 Les nouvelles réalités	21
2.3 Les facteurs problématiques	23
2.4 Les besoins actuels en matière de formation	25
2.5 Les traits caractéristiques des pratiques actuelles	26
2.6 Les facteurs explicatifs du développement de la formation	31
2.7 Les aspects particuliers de la participation des salariés aux activités de formation	34
2.8 Les pratiques et les besoins de formation dans les secteurs du commerce de détail, du tourisme, de l’hôtellerie et de la restauration	36
2.8.1 Le commerce de détail	37
2.8.1.1 Le profil des organisations et de l’emploi	37
2.8.1.2 Les besoins de formation dans les organisations du commerce de détail	39
2.9 Les pratiques et les besoins de formation dans les secteurs du tourisme, l’hôtellerie et la restauration	45
2.9.1 Le profil des organisations et de l’emploi	45
2.9.2 Les besoins de formation dans les organisations du tourisme, de l’hôtellerie et de la restauration	46
2.10 Similitudes et différences des profils et des besoins des deux secteurs d’activité	55
2.11 Une première approche analytique centrée sur les organisations	58
2.11.1 Le modèle bureaucratique – les organisations dans un contexte de stabilité	58
2.11.2 Le modèle organique – les organisations innovatrices et créatives	58
2.11.3 Le modèle économique	59
2.11.4 Le modèle paternaliste	59
2.11.5 Une deuxième approche analytique centrée sur les individus (employés et dirigeants d’organisations)	60
2.11.6 Les hypothèses de recherche	64
 3. Méthodologie	 66
3.1 Les caractéristiques du terrain d’enquête	67
3.2 La méthodologie qualitative	69
3.3 Quelques éléments de nature quantitative	74
3.4 Le profil des organisations enquêtées	76
3.5 Le profil des cadres et employés interviewés	78

DEUXIÈME PARTIE : L'ANALYSE DES RÉSULTATS D'ENQUÊTE

4. Les approches analytiques dans le traitement des données de recherche	85
4.1 La première approche analytique : la place des organisations dans les modèles organisationnels	85
4.1.1 Synthèse des observations sur le classement des organisations en fonction des quatre modèles organisationnels	85
4.1.1.1 Le modèle bureaucratique	85
4.1.1.2 Le modèle organique	85
4.1.1.3 Le modèle économique	88
4.1.1.4 Le modèle paternaliste	91
5. La deuxième approche analytique : les facteurs sociétaux, organisationnels et individuels actifs dans le cadre de la formation en entreprise	101
5.1 Quelques définitions utiles	101
5.1.1 Les facteurs sociétaux	101
5.1.2 Les facteurs organisationnels	101
5.1.3 Les facteurs individuels	102
5.2 Les caractéristiques des pratiques de formation des organisations enquêtées	102
5.2.1 Le développement des pratiques de formations des organisations	105
5.2.1.1 Les principaux facteurs de développement des formations	106
5.2.1.1.1 Les facteurs sociétaux positifs de développement des formations	106
5.2.1.1.2 Les facteurs sociétaux négatifs de développement des formations	111
5.2.1.1.3 Les facteurs organisationnels positifs de développement des formations	114
5.2.1.1.4 Les facteurs organisationnels négatifs de développement des formations	117
5.2.1.1.5 Les facteurs individuels positifs de développement des formations	119
5.2.1.1.6 Les facteurs individuels négatifs de développement des formations	119
5.3 Les caractéristiques du fonctionnement de la formation en entreprise	121
5.3.1 Les facteurs organisationnels du fonctionnement de la formation	121
5.3.2 Les facteurs individuels du fonctionnement de la formation	124

5.4 La participation à la formation dans les organisations	125
5.4.1 Les facteurs sociétaux de participation à la formation en entreprise	126
5.4.2 Les facteurs organisationnels de participation à la formation en entreprise	126
5.4.3 Les facteurs individuels de participation à la formation en entreprise	129
5.4.4 La participation à la formation en entreprise selon le point de vue des cadres et des employés	131
5.4.4.1 Les facteurs sociétaux de participation à la formation selon les cadres et employés	132
5.4.4.2 Les facteurs organisationnels de participation à la formation selon les cadres et employés	134
5.4.4.3 Les facteurs individuels de participation à la formation selon les cadres et employés	137
5.4.5 La participation à la formation en tenant compte du sexe, de l'âge ou de l'ancienneté de travail	140
5.4.6 La participation à la formation en entreprise en tenant compte de la conciliation de la vie familiale avec la vie professionnelle	145
6. Retour sur les hypothèses de recherche	150
7. Conclusion	161
8. Bibliographie	169
Annexes	179
-Annexe 1 : Recommandations aux entreprises individuelles	
-Annexe 2 : Questionnaires d'enquête	

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Les cinq grands types d'entreprises composant le sous-secteur du commerce de détail	37
TABLEAU 2 : Les besoins de formation dans le secteur du commerce de détail	43
TABLEAU 3 : Les besoins de formation dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration	52
TABLEAU 4 : Schéma d'analyse 1– Les variables individuelles et organisationnelles, les variables médiatrices et les résultats	63
TABLEAU 5 : Schéma d'analyse 2 – Les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux, les facteurs intermédiaires et les résultats	64
TABLEAU 6 : Répartition des organisations sélectionnées dans le cadre de l'enquête sur la formation, selon l'activité économique, le secteur de spécialisation et la région d'appartenance	68
TABLEAU 7 : Thématiques d'entretien - Intervenants et cadres	70
TABLEAU 8 : Thématiques d'entretien - Employés	71
TABLEAU 9 : Thématiques du mini-sondage – Intervenants, cadres et employés	75
TABLEAU 10 : Profil des organisations participantes dans le cadre de l'enquête sur la formation, selon l'activité économique, 2004-2005	77
TABLEAU 11 : Le profil des cadres et employés interviewés	79
TABLEAU 12 : La place des entreprises participantes dans les modèles organisationnels (bureaucratique, paternaliste, organique et économique)	97
TABLEAU 13 : Les caractéristiques des pratiques de formation des organisations	104
TABLEAU 14 : Les principaux facteurs dans le développement des pratiques de formation des organisations	105
TABLEAU 14.1 Les facteurs sociétaux positifs de développement des formations	106

TABLEAU 14.2 Les facteurs sociétaux négatifs de développement des formations	111
TABLEAU 14.3 Les facteurs organisationnels de développement des formations	114
TABLEAU 14.4 Les facteurs organisationnels négatifs de développement des formations	117
TABLEAU 14.5 Les facteurs individuels positifs de développement des formations	119
TABLEAU 14.6 Les facteurs individuels négatifs de développement des formations	120
TABLEAU 15 Les facteurs spécifiques caractérisant le fonctionnement de la formation en entreprise	121
TABLEAU 16 Les principaux facteurs de participation des employés et employées aux activités de formation	125
TABLEAU 16.1 Les facteurs sociétaux de participation à la formation en entreprise	126
TABLEAU 16.2 Les facteurs organisationnels de participation à la formation en entreprise	127
TABLEAU 16.3 Les facteurs individuels de participation à la formation en entreprise	129
TABLEAU 17 Les principaux facteurs de participation aux activités de formation selon les cadres et employés	131
TABLEAU 17.1 Les facteurs sociétaux de participation selon les cadres et employés	132
TABLEAU 17.2 Les facteurs organisationnels de participation selon les cadres et employés	134
TABLEAU 17.3 Les facteurs individuels de participation selon les cadres et employés	138
TABLEAU 18 : Les différences observées tenant compte du sexe, de l'âge ou de de l'ancienneté de travail dans la participation des employés aux activités de formation	140
TABLEAU 19 : Les facteurs favorables et défavorables à la conciliation de la vie familiale et personnelle avec la formation en entreprise et le travail	145
TABLEAU 20 : Les besoins et les améliorations souhaitées en matière de formation	164

1. Introduction

Ce rapport de recherche dresse le bilan d'une vaste enquête sur la formation réalisée, de 2003 à 2005, dans de petites organisations québécoises des secteurs du commerce de détail, du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, dans quatre régions administratives du Québec, soient dans les régions de Montréal, de l'Estrie, de Québec et de la Gaspésie. Les secteurs du commerce de détail, du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration ont été choisis étant donné que les PME sont fortement représentées dans ces secteurs, qui semblent connaître des difficultés en matière de formation. Les organisations de ces domaines d'activités font en effet moins de formation que celles d'autres secteurs et avaient de la difficulté à satisfaire les objectifs de la loi 90, soit d'accroître leur volume de formation. Or, les besoins de main-d'œuvre sont criants dans ces secteurs et les organisations devraient former le personnel, qui ne dispose pas toujours des qualifications requises au moment de l'embauche.

Les principaux objectifs qui nous ont guidés dans cette recherche auprès de cadres et d'employés oeuvrant dans des organisations commerciales, touristiques, hôtelières et de la restauration sont les suivants:

1.1 Objectifs de recherche

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

Notre parcours de recherche s'est étalé sur les deux dernières années, soit de 2003 à 2005. Nous avons fait enquête dans seize (16) organisations appartenant aux secteurs du commerce de détail, du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Pour ce faire, nous avons rencontré soixante-dix sept personnes, cadres, employés et intervenants dans les deux secteurs. Nous voulions connaître les pratiques de formation, en savoir davantage sur leur manière de fonctionner, identifier leurs principales difficultés et aussi leurs pratiques « modèles » en matière de formation. Nous cherchions aussi à réaliser des bilans comparatifs sur leurs pratiques, tout en prenant en considération le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, sa localisation et ses pratiques de gestion.

Nous cherchions, de plus, à obtenir des points de vue différents, tels que ceux de cadres et d'employés. Les premiers ont été rencontrés en tant que décideurs concernant la mise sur pied et la conception de pratiques de formation, la planification des besoins, l'évaluation de formation sur le plan des contenus et la qualité des formations, le choix et l'octroi de formations, ainsi que les sources de difficultés et facteurs facilitateurs de l'offre et la demande de formation. Les seconds ont été rencontrés à titre de participants à la formation, c'est-à-dire en tant qu'interlocuteurs privilégiés qui ont déjà bénéficié de formations, ou encore qui sont susceptibles d'en recevoir dans les années à venir. Nous voulions connaître les diverses expériences de formation des employés eux-mêmes, les processus d'évaluation et de suivi auxquels ils étaient soumis au terme de leurs activités de formation, ainsi que les sources de difficultés qu'ils ont vécu dans leur participation à des formations.

La recherche sur les difficultés de la formation dans ces secteurs a fait ressortir un certain nombre de problématiques sociales, dont il a souvent été question au cours des dernières années. Nous verrons plus loin que le roulement du personnel, les difficultés de conciliation des activités professionnelles et personnelles, et surtout l'aménagement du temps de travail et les horaires variables sont particulièrement problématiques dans ces secteurs. Ces thèmes ont été présentés par les cadres et employés de nos enquêtes comme constituant parfois des obstacles à la poursuite d'activités de formation. L'éloignement des grands centres (pour certains) et la petite taille des organisations sont aussi au nombre des facteurs qui peuvent influencer sur l'offre de formation par les entreprises, ainsi que la demande de formation ou l'accès à la formation des employés.

Nous avons donc porté une attention particulière sur la diversité des obstacles à la formation professionnelle dans les organisations enquêtées des deux secteurs et proposé des solutions appropriées à chaque contexte pour développer davantage la formation.

Les principaux résultats

Nous faisons ressortir ici les principaux constats qui nous paraissent importants à retenir, avant de présenter plus en détail l'ensemble des éléments de la recherche.

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

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

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

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

et entraînent en conflit avec leurs études, alors qu'ils n'avaient pas l'intention de faire carrière dans le secteur. Nous avons vu des travailleurs vieillissants intéressés à se former pour développer leurs connaissances et mieux apprécier leur travail. La situation est donc contrastée sur ce plan.

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

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

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

1.2 Contenu du rapport

La première partie du présent rapport présente diverses problématiques traitant de la formation. Nous mettons d'abord l'accent sur les préoccupations des entreprises en matière de formation, tout en tenant compte des réalités actuelles du travail et de l'emploi. Nous présentons un portrait des pratiques actuelles de formation « en cours d'emploi » et « structurée » dans les entreprises québécoises. Les caractéristiques de la participation des salariés aux activités de formation retiennent également notre attention.

Par la suite, nous décrivons les pratiques et les besoins de formation dans les secteurs du commerce de détail et du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Cet exposé est suivi par la présentation de la méthodologie de recherche, ainsi que des deux approches analytiques soutenant cette étude. Nous indiquons ensuite les cinq hypothèses de recherche qui nous ont aussi guidées au cours de cette étude.

La seconde partie propose d'abord une typologie des organisations participantes en tenant compte de la première approche analytique. Celle-ci a été construite à partir d'une typologie de quatre types organisationnels (bureaucratique, paternaliste, économique et organique; cf Bouteiller et Guérin, 1989). Par la suite, nous présentons les résultats de recherche en considérant la deuxième approche analytique, qui tient compte des facteurs sociétaux, organisationnels et individuels influant sur le développement des pratiques de formation des organisations enquêtées et la participation des salariés et salariées aux activités de formation. Ce rapport se termine avec la présentation des solutions possibles et de certaines recommandations visant à améliorer la participation aux activités de formation.

PREMIÈRE PARTIE :
CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

2. Éléments de problématique

2.1 Le contexte / Les préoccupations des organisations

Les préoccupations des organisations en matière de formation s'inscrivent dans le contexte ayant donné lieu à la mise en œuvre des premiers dispositifs pratiques de formation dans les institutions d'enseignement et les organisations jusqu'à la promulgation de la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (1995), souvent connue sous le nom de Loi 90¹. Sans reprendre toute l'histoire qui a jalonné la mise en place des structures de formation québécoises et canadiennes depuis les années 1960² (développement de l'éducation des adultes, soutien à la réinsertion des chômeurs, mise sur pied de dispositifs institutionnels (cégeps, programmes de stages et de formation, politique d'éducation des adultes, Commissions de formation professionnelle, formation sur mesure, création des comités sectoriels de main-d'œuvre,³ création du Fonds national du développement de la main-d'œuvre / Loi 90, etc.), il faut voir qu'aujourd'hui plusieurs organisations sont aux prises avec des problèmes qui nécessitent l'adoption de mesures de formation. À titre d'exemple, faire face à la compétitivité, offrir un service à la clientèle de première qualité, corriger le problème de pénurie d'emploi, le manque de main-d'œuvre qualifiée dans certains domaines spécialisés constituent quelques-uns de ces problèmes.

Les travaux récents (Tremblay (2006, 2005), Beji, Fournier, Filteau, 2004) insistent sur la mondialisation de l'économie comme facteur catalyseur

¹ Bien que ce soit en fait le projet de loi qui portait ce numéro, la désignation courante de la loi est demeurée la Loi 90.

² Pour une description détaillée du développement de diverses structures de formation au Québec et au Canada, voir : Doray, Pierre et Paul Bélanger (2005). *En deux temps, trois mouvements; Le développement de la formation continue au Québec* et Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). *Évolution économique, transformations du marché du travail et formation*, dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2006 à paraître). *Formation et performance socio-économique : perspectives internationales*. Québec : PUQ. Montréal.

³ Rappelons que les 28 comités sectoriels de main-d'œuvre (CSDM) « ... doivent remplir leur mission par la mise en œuvre de différentes activités (préparation d'outils de recueil de besoin, inventaire de formateurs, création d'activités de formation, aide à l'application de la loi du 1%, soutien à la création d'institutions publiques de formation spécialisée dans leur secteur, etc.). Ils sont aussi les représentants officiels des milieux de travail auprès de l'éducation lors des révisions de programme de la formation professionnelle et technique. Ils ont ainsi un rôle formel de consultation en matière de formation initiale ». Voir : Doray, Pierre et Paul Bélanger (2005). *En deux temps, trois mouvements; Le développement de la formation continue au Québec*. Op. cit. p. 15. Voir : Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). *Évolution économique, transformations du marché du travail et formation* (à paraître), dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2006 à paraître), *Formation et performance socio-économique : perspectives internationales*. Québec : PUQ.

justifiant le déploiement de stratégies offensives en matière de formation.⁴ Les nouvelles données de la concurrence internationale génèrent une pression sur les coûts et les obligent « à porter une plus grande attention aux clients et usagers »⁵

Dans ce nouveau cadre économique, des facteurs de compétitivité spécifiques sont valorisés; « la qualité de la gestion des ressources humaines, l'importance de la formation, de même que les innovations organisationnelles » sont au nombre de ceux-ci. (Tremblay, 2005 : 8) Aussi, que ce soit pour une stratégie axée sur l'innovation, la qualité des produits et des services, ou encore pour une stratégie sur la diversité des produits/services, « l'importance des ressources humaines » ressort clairement dans la dynamique organisationnelle, et ce, tant au niveau du processus d'innovation que de celui du mode de « livraison » des produits et services (Tremblay, 2005 : 8). Dans cette perspective, on comprendra les raisons faisant en sorte que la « ressource humaine » soit au centre des stratégies des entreprises et pas seulement des grandes organisations, mais aussi d'un pourcentage sans cesse croissant de PME (Tremblay, 2005 : 11). La formation de la main-d'œuvre constitue de ce fait un défi de taille.⁶

2.2 Les nouvelles réalités

Les secteurs du commerce de détail et du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration font face à des défis de taille, notamment à l'égard du vieillissement et la rétention de la main-d'œuvre, ainsi que de la limitation du roulement du personnel dans les entreprises. Ainsi par exemple, on reconnaît déjà que :

⁴ Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). *Évolution économique, transformations du marché et formation* (à paraître).

⁵ Béji, Kamel; Fournier, Geneviève et Odette Filteau (2004). *La formation professionnelle continue : Quelle ampleur pour quel rendement de la loi 90?. Rapport final.* Québec : CRIEVAT Laval, Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail, p. 6. « ... de nouvelles théories fondées sur le concept de « production diversifiée de qualité » ont été avancées pour tenter d'expliquer le renouvellement de la compétitivité de certains secteurs d'activités de services et d'industries manufacturières. L'étude des divers secteurs a amené plusieurs chercheurs à observer l'émergence de cette recherche d'une production diversifiée de qualité et à mettre en relief l'importance de l'innovation de produits de processus dans le contexte actuel (Tremblay, 2001, 1996;

⁶ « En effet, comme l'ont montré un certain nombre d'études (entre autres McKerzie et Klein, 1985; Tremblay, 1996), les relations de travail et le développement des ressources humaines à l'échelle de l'entreprise sont de plus en plus au cœur des stratégies de compétitivité élaborées par les gestionnaires nord-américains. Malheureusement, toutefois, les programmes les plus courants ne sont pas toujours les plus efficaces, ni même les plus adaptés aux principaux problèmes identifiés, de l'aveu même des gestionnaires. De fait, les nouvelles pratiques de gestion sont pour l'instant difficilement observables, puisqu'elles sont plutôt en émergence ». Voir : Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). *Évolution économique, transformations du marché du travail et formation* (à paraître), p. 9.

« D'ici une quinzaine d'années, la majorité de la main-d'œuvre sera composée de personnes qui sont aujourd'hui actives sur le marché du travail. De plus, compte tenu des perspectives de vieillissement de la population, la plupart des pays vont mettre en place des politiques destinées à allonger la durée de la vie active, ce qui peut aussi exiger des activités de formation. (...) La plupart des personnes actives sur le marché du travail auront réalisé leurs études de nombreuses années auparavant, et les changements organisationnels et technologiques auront rendu une partie de leurs compétences et connaissances tout à fait obsolètes (OCDE, 2003) ». (Tremblay, 2005 : 3)

On (...) constate notamment que la formation est désormais considérée davantage comme un investissement plutôt qu'une dépense. Cet investissement a pour objectif de contribuer à réorganiser le travail et à mettre en place une organisation qualifiante, et non seulement à adapter le travailleur à son poste ou à une nouvelle technologie, à l'instar des mécanismes de l'organisation taylorienne ». (Béji, Fournier et Filteau, 2004 :12)

Le développement de la formation résulte d'un changement dans les modalités d'organisation du travail et de productivité. *« La formation cesse alors d'être un moyen de régulation conjoncturelle des problèmes d'emploi ou d'introduction de nouveaux procédés de travail pour devenir une politique permettant d'accroître les effets des investissements matériels ».* (Béji, Fournier et Filteau, 2004 :12)

Aujourd'hui, les préoccupations dépassent les besoins de formations de base, tels que l'alphabétisation,⁷ les outils de base d'employabilité et d'intégration au marché du travail.

⁷ Cela ne signifie pas pourtant que les compétences de base sont acquises par l'ensemble de la population québécoise. En effet, « ... selon les plus récentes données, il a été évalué que le nombre de Québécois âgés de 16 à 25 ans faiblement alphabétisés, s'élevait à un million. Cela signifie que ces personnes ne peuvent lire, écrire, compter ou encore résoudre un problème de façon satisfaisante ». (...) Or, cela est loin d'être sans conséquences puisque « ... plus le niveau de scolarité est élevé, plus la personne peut s'intégrer facilement à un emploi et s'adapter aux changements ». CSN (2002). *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation?* Montréal : CSN, p. 11. On reconnaît alors : « ...que trop peu de personnes ayant ou n'ayant pas atteint une formation de base suffisante visent à remédier à cette situation et que les initiatives d'alphabétisation n'atteignent qu'un faible pourcentage de la population visée. Dès lors, l'éducation et la formation des adultes sont considérées

2.3 Les facteurs problématiques

Les pratiques actuelles de formation risquent de se développer dans un scénario que certains chercheurs caractérisent comme étant à deux vitesses, compte tenu de la nature des pratiques de formation mises en place actuellement et de la crainte que certaines organisations y perdent au change, faute de ressources suffisantes. En effet, dans ce scénario « à deux vitesses » :

« ...l'accès élargi à la formation se ferait surtout sentir dans des îlots d'excellence des entreprises, pour reprendre l'expression de Streeck, qui seraient particulièrement innovantes mais dont les principaux bénéficiaires des ressources éducatives seraient les salariés les plus qualifiés. Cette situation conduirait en fait à un développement à deux vitesses dont le risque est le sous-investissement des entreprises en formation, ce qui pourrait freiner leur croissance ».⁸

Or, l'économie québécoise se compose d'un pourcentage non négligeable de petites organisations ayant peu de ressources et la Loi 90 favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre exclut bon nombre de PME, qui ne sont plus assujetties à cette législation depuis l'automne 2003, ce qui risque de réduire leurs efforts de formation.⁹ Parmi les difficultés soulignées, outre leurs petites tailles et leurs manques de ressources financières, diverses autres problématiques touchent les organisations. Par exemple, les difficultés pour trouver le temps nécessaire à la formation pour remplacer les employés, ou encore les problèmes de conciliation emploi-formation famille sont très souvent ressentis dans les plus petites organisations. En effet, on y retrouve souvent une main-d'oeuvre

*comme « nécessaires et urgentes » afin d'assurer au plus grand nombre possible de citoyen(nes) les connaissances et les compétences essentielles à l'intégration sociale et économique. La formation de base apparaît indispensable pour participer pleinement sur le marché du travail et pour faciliter les apprentissages ultérieurs ». Voir : Ministère de l'éducation (2002). *Apprendre tout au long de la vie : Plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue*. Québec : Gouvernement du Québec, 40 pages.*

⁸ Voir : Gagnon, Lucie; Pierre Doray et Paul Bélanger (2004). « En entreprise, quel sera le scénario de développement? », Dans : *Possibles, La formation au travail, virage ou mirage?* Vol. 28, No. 3-4, Été automne, p. 151.

⁹ Ainsi, consécutivement au changement introduit à la Loi 90, près de 25 000 entreprises ont été exclues de l'application de cette législation. Voir : Doray, Pierre et Paul Bélanger (2005). *En deux temps, trois mouvements; Le développement de la formation continue au Québec*. p. 13. et Colette Bernier (2004). « La Loi du 1% est-elle toujours pertinente? ». Dans : *Possibles, La formation au travail, virage ou mirage?*, Vol. 28, No. 3-4, été-automne, pp. 154-168.

polyvalente qui doit effectuer plusieurs fonctions différentes rattachées à des postes de travail très variés, laissant ainsi moins de disponibilité aux employés pour la poursuite d'activités de formation, à moins que celles-ci ne se déroulent en dehors des heures de travail, ce qui ne fait pas nécessairement l'affaire des salariés.

Les pratiques innovantes en matière de formation (modèles axés sur l'innovation ou la qualité) restent ainsi encore très marginales dans les entreprises québécoises. Celles-ci optent plutôt pour des stratégies de minimisation des coûts de main-d'œuvre, ce qui se traduit par de faibles investissements en formation (par opposition à des stratégies axées sur la qualité et la diversité des produits, ainsi que sur la qualification de la main-d'œuvre).

« Le peu de formation donnée par les entreprises québécoises et canadiennes explique sans doute et en grande partie aussi le fait qu'elles n'hésitent pas à développer des formes d'emploi qui n'encouragent pas la stabilité du personnel, comme à l'inverse la précarité de l'emploi n'incite pas à faire de la formation (OCDE, 2003, 2004). Dans une situation de chômage élevé, les entreprises qui ont recours à de la main-d'œuvre peu formée et qui investissent elles-mêmes peu dans la formation de leur personnel, ne cherchent pas à s'assurer de conserver cette main-d'œuvre, puisqu'elle n'auront aucune difficulté à la remplacer ». (Tremblay, 2005 : 26)

Cette attitude ne pourra perdurer compte tenu du ralentissement de la croissance démographique au Canada et aux États-unis et du vieillissement de la main-d'œuvre. Des mesures proactives en matière de formation seront de plus en plus nécessaires en effet afin de permettre aux salariés (vieillissants, qui ne seront pas remplacés par des plus jeunes) de s'adapter aux changements qu'ils seront appelés à connaître dans leur milieu de travail.

De fait, si « la stratégie de précarisation de l'emploi peut se révéler satisfaisante à court terme, comme elle l'est apparemment pour la majorité des entreprises nord-américaines, (...) à long terme, les spécialistes de l'OCDE considèrent que les entreprises et les pays qui n'investissent pas dans le développement des

ressources humaines et d'une production de qualité risquent d'être évincés du commerce international et de voir décliner leur niveau de vie ». (Tremblay, 2005 : 26)

2.4 Les besoins actuels en matière de formation

Dans les entreprises nord-américaines, la concurrence se transforme et cela se traduit par la recherche de nouvelles qualités chez le personnel. Former des travailleurs et travailleuses qualifiées, polyvalents et polyvalentes ayant des compétences transférables pour suppléer aux pénuries de personnel ou encore pour favoriser une relative mobilité sur le marché du travail, voilà les défis de plusieurs organisations. Cependant, c'est un défi que de former une main-d'œuvre qui est confrontée quotidiennement à un cadre de flexibilité : développement du travail à temps partiel, des formes d'emploi contractuelles, à durée déterminée, concessions salariales, etc. Les nouvelles exigences vont vers un accroissement des connaissances, une plus grande polyvalence et aussi des responsabilités accrues dans l'exercice du travail. De même, les tâches transformées par l'informatique, devenues plus abstraites et diversifiées, peuvent exiger une formation plus large sur le plan des connaissances et des capacités d'intervention. Elles peuvent aussi être spécialisées par rapport à certaines connaissances liées au contenu du travail. Cela traduit bien la nature des caractéristiques recherchées chez le personnel des services, à savoir que ceux-ci possèdent davantage de connaissances sur les produits, les domaines techniques et l'activité de l'entreprise elle-même. (Tremblay, 2005 : 10) D'autres qualités recherchées, en lien avec les nouveaux comportements de travail renvoient aussi à la capacité de communiquer, d'organiser, de résoudre des problèmes, des conflits, de proposer des solutions au niveau de la production et de l'organisation du travail. Or, ces besoins de formation touchent les entreprises québécoises et caractérisent les nouvelles attitudes et capacités recherchées chez leurs employés.

Par ailleurs, les systèmes de formation en entreprise étant actuellement souvent ancrés dans une perspective purement « économique » ou « financière », il serait donc important aux dires de certains observateurs qu'ils soient conciliés avec une logique « sociale » tenant compte des problèmes d'emploi, de chômage et d'exclusion. Ce serait là une manière de « *contribuer à l'insertion de certains groupes exclus, principalement les non-qualifiés, qui risquent d'être victimes de la logique parfois trop « économique » des systèmes de formation* ». (Béji, Fournier, et Filteau : 2004, 15)

Le « fait que l'individu change fréquemment d'emploi au cours de sa vie professionnelle » est dorénavant devenu une réalité qu'on ne peut négliger.

C'est pourquoi, « ...le défi de la formation en entreprise est inévitablement de trouver un nouvel « équilibre » entre le développement des compétences associées au poste de travail et les savoirs de « type scolaire » nécessaires pour que les salariés soient à même de se former d'une façon continue, tout au long de leur vie. Dans cette optique, il est question alors de repositionner la formation donnée par les entreprises dans le sens d'une formation qualifiante et transférable. (Maroy, 2000) » (Béji, Fournier et Filteau, 2004 : 15)

La formation devient presque une « condition obligatoire » pour améliorer l'employabilité de l'individu.

2.5 Les traits caractéristiques des pratiques actuelles

De façon plus globale, les pratiques de formation actuelles s'inscrivent dans ce qu'il est convenu d'appeler un processus de « formation continue », c'est-à-dire apprendre tout au long de la vie, parfaire continuellement ses compétences de manière à pouvoir assurer son évolution sur le marché du travail.¹⁰ Or, dans ce contexte, la capacité concurrentielle des organisations dépend de cette nécessaire formation continue. (Charest dans Herbert, Bourques, Giles et al., 2003 : 233) On associe effectivement à la formation continue une meilleure mobilité de la main-d'œuvre, son redéploiement grâce à une mise à jour de ses compétences, ainsi que son adaptation et sa réorientation dans de nouveaux emplois grâce au recyclage. (Charest dans Herbert, Bourques, Giles et al., 2003 : 233)

Pour sa part, l'État québécois inscrit la Loi 90 sur le développement de la formation de la main-d'œuvre dans le développement d'une culture de formation continue, dans la mesure où cette législation « *a introduit et renforcé dans les entreprises et les organisations des habitudes de formation récurrentes* ». Reste à savoir maintenant si les modifications apportées dans les entreprises assujetties à la Loi (celles dont la masse salariale est égale ou supérieure à 1, 000 000 \$ et non plus celles ayant une masse salariale égale ou supérieure à 250, 000 \$) modifieront le comportement de l'ensemble des

¹⁰ Voir : Charest, Jean (2003). « Chapitre 10 Formation de la main-d'œuvre ». Dans : Hébert, Gérard; Reynald, Bourque; Giles, Anthony; Michel Grant; Patrice Jollette; Gilles Trudeau et Guylaine Vallée. *La convention collective au Québec*. Québec, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, p. 233.

organisations québécoises en cette matière et, principalement, de celles qui se trouvent dans cet éventail de 250,000 \$ à 1 million qui ont été assujetties à la loi, mais qui ne le sont plus désormais.

Par ailleurs, dans les organisations lorsque la formation continue est soutenue par une « culture de formation », cela se traduit concrètement :

« ... par des efforts soutenus de la part des entreprises et des travailleurs vis-à-vis de la formation continue. Ils s'appliquent au financement de la formation, au temps qui lui est consacré et aux ressources internes nécessaires à sa gestion, aux politiques d'entreprises, aux mesures contenues dans les conventions collectives, à la planification des activités, etc. ». (Charest dans Herbert, Bourques, Giles et al., 2003 : 233)

Toutefois, une telle culture de formation repose sur l'idée de formation continue, qui reste encore à développer, notamment en sensibilisant tous les acteurs du marché du travail (employeurs, entreprises, salariés, syndicats) à son importance.

Actuellement, les pratiques de formation, peuvent être définies en tenant compte de deux de leurs principales modalités. Premièrement, il y a ce qui est convenu d'appeler les pratiques en cours d'emploi dont traitent plusieurs études. Deuxièmement, il y a les pratiques de la formation structurée. Les premières se distinguent dans la mesure où elles sont plus ponctuelles, se donnant souvent sur le tas, donc pendant le temps de travail et sur le lieu même du travail. Elles répondent à des besoins précis, spécifiques et immédiats des organisations. Les secondes se déroulent de façon différente (format prédéterminé, objectifs prédéfinis et contenus précis); habituellement en dehors du poste de travail (salles ou laboratoires), nécessitant des temps spécifiques pour ce faire, qui sont habituellement organisés.¹¹ Ces pratiques sont plus courantes dans les grandes entreprises.

¹¹ Cette distinction entre formation en cours d'emploi et formation structurée a été introduite par les auteurs J. Turcotte, A. Léonard et C. Montmarquette dans leur étude publiée en 2003, intitulée : *Nouveaux résultats sur les déterminants de la formation dans les emplacements canadiens*. Ainsi, dans cette étude, on signale que « la proportion d'établissements qui réalisent des activités de formation structurée est légèrement plus élevée au Québec par rapport à celle de l'Ontario. Par contre, la proportion d'employés en formation est moindre. En matière de formation en cours d'emploi, la proportion d'entreprises qui ont déclaré en réaliser au Québec est beaucoup plus faible qu'en Ontario ou dans les provinces de l'Ouest. La proportion d'employés est aussi plus faible au Québec ». Voir : Doray, Pierre et Paul Bélanger (2005). *En deux temps, trois mouvements; Le développement de la formation continue au Québec* et Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). *Évolution économique, transformations du marché du travail et formation*, dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2006 à paraître). *Formation et performance socio-économique : perspectives internationales*. Québec : PUQ.

Elle se retrouvent également dans les organisations québécoises des deux secteurs (commerce de détail et tourisme, hôtellerie et restauration) étudiés, bien que moins fréquemment dans le secteur du commerce de détail.

La situation des entreprises québécoises se compare-t-elle à celle des entreprises canadiennes en matière de pratique de formation structurée? En 2001, ces entreprises recourent à la formation structurée dans une proportion de 33% au Québec et de 31% au Canada.¹² Ce n'est pas le cas toutefois en ce qui concerne la formation en cours d'emploi, puisque 36% des entreprises l'utilisent, comparativement à 47% au Canada. (Gagnon, Doray et Bélanger, 2004 : 138-139)

Il est évident que les grandes entreprises ont davantage de moyens financiers et matériels pour organiser ces pratiques de formation. Si leur masse salariale est égale à 1,000, 000 \$ où l'excède, elles sont assujetties à la Loi 90.¹³ Le bassin de salariés ayant accès à de telles activités de formation est par conséquent aussi plus large que dans les petites organisations.

Dans les petites organisations, telles que celles qui ont participé à notre enquête, la situation est parfois plus difficile, dépendamment des ressources financières et du soutien dont elles disposent pour organiser ces activités. Les plus petites organisations sont portées à offrir davantage de formation en cours d'emploi (à l'embauche sur le tas et pour les besoins spécifiques de la tâche). Pour surmonter leurs difficultés, elles subissent davantage les conséquences de leurs faibles ressources financières que les grandes entreprises.

Par ailleurs, si on compare l'effort de formation consenti par les entreprises québécoises, on constate qu'il est plus faible suivant la proportion de

¹² En nombre absolu, ces proportions sont établies en considérant 6118 emplacements au Canada, dont 1259 au Québec. Voir : Gagnon, Lucie; Pierre Doray et Paul Bélanger (2004). « En entreprise, quel sera le scénario de développement? », Dans : *Possibles, La formation au travail, virage ou mirage?* Vol. 28, No. 3-4, Été automne, p. 138.

¹³ « Il s'agit en fait d'une obligation pour les entreprises assujetties d'investir un minimum de 1% de leur masse salariale dans la formation de leur main-d'œuvre. Lorsqu'une entreprise ne peut investir en tout ou en partie cette somme dans la formation, elle doit verser la somme non utilisée au Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) chargé de gérer cet argent, sous forme de subventions pour divers projets incluant par exemple des campagnes de sensibilisation, des projets structurants comme la mise en place de « mutuelles » de formation pour les petites entreprises ou encore des projets de recherche concernant l'application de la loi ». (...) La loi ne définit pas « ... de balises quant aux types de formation admissibles dans la comptabilité des dépenses de formation si ce n'est en désignant les organismes de formation admissibles en priorité, mais sans exclusivité. Aucun mécanisme n'est prévu non plus pour donner quelque pouvoir aux représentants des salariés en entreprise. Plus concrètement, l'employeur peut décider seul de l'affectation des fonds de formation, tant qu'il fait appel aux organismes publics de formation ou aux formateurs agréés par Emploi Québec » Voir : Bernier, Colette (2004). « La loi du 1% est-elle toujours pertinente? ». Dans : *Possibles, La formation au travail, virage ou mirage?* Vol. 28, No. 3-4, Été automne, p. 154 et 157.

salariés ayant participé à des activités de formation. *« Ainsi, elles déclaraient que 59% de leurs travailleurs avaient reçu de la formation structurée (en comparaison de 69% au Canada en 2001) et 55%, de la formation en cours d'emploi (en comparaison de 74% au Canada en 2001).* (Gagnon, Doray et Bélanger, 2004 :139) Pour ce qui est de la participation à la formation structurée, elle est équivalente au Québec et au Canada; 35% des employés québécois et 34% des employés canadiens ayant, en effet, déclaré, en 2001, avoir reçu ce type de formation. (Gagnon, Doray et Bélanger, 2004 :139) Pour ce qui concerne la formation en cours d'emploi, son taux au Québec est inférieur à celui observé au Canada (respectivement 20% et 32%). Ainsi, le taux global de formation est au Québec de six points sous la moyenne nationale. (Gagnon, Doray et Bélanger, 2004 :140) Une étude de la CSN publiée en 2002 confirmait d'ailleurs que le Québec accusait un net recul en matière de formation en entreprise par rapport aux autres provinces canadiennes.¹⁴

Si la proportion d'entreprises réalisant des activités de formation diminue avec leur taille, il semble que *« ... les petites entreprises québécoises sont toutes aussi nombreuses que les petites entreprises canadiennes à faire de la formation structurée (25% dans les établissements de moins de 20 employés au Québec comme dans tout le Canada).* (Gagnon, Doray et Bélanger, 2004 :142) De même, les moyennes et les grandes entreprises québécoises réalisent en plus grand nombre de la formation structurée (20 employés et plus : Québec 75%, Canada 66%). En revanche, pour ce qui est de la formation en cours d'emploi, celle-ci est moins élevée dans les entreprises du Québec, que dans les autres entreprises canadiennes (moins de 20 employés : Québec 28%, Canada 42%).

La formation en cours d'emploi (axée sur les compétences ou l'acquisition de nouvelles connaissances liées à la tâche, sur le tas, non structurée, est beaucoup plus brève et succincte comparativement à la formation structurée.

« D'abord, on découvre une préférence marquée pour la formation à l'interne par des ressources internes. Ensuite, la formation sur le tas y est très souvent un modèle de prédilection. Le travail lui-même est perçu comme étant intrinsèquement formateur, notamment par la répétition et l'imitation des gestes. Or, la formation sur le tas reflète les représentations de la formation qu'ont les dirigeants qui privilégient la dimension pratique, la « mise en situation de travail »,

¹⁴ Voir : CSN (2002). *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation?* Montréal : CSN, p. 10.

*plutôt que des aspects plus théoriques. Par ailleurs, la formation offerte se concentre pour l'essentiel sur l'intégration du nouveau personnel ».*¹⁵

Les entreprises de trois grands secteurs se distinguent à la fois à l'échelle québécoise et canadienne pour leur grande proportion d'activités de formation. Il s'agit des secteurs industriel, financier (banques, finances et assurances) et à forte concentration de savoir de l'administration publique (soins de santé et enseignement, communication et autres services publics). « *Les secteurs du commerce de détail et des services aux consommateurs sont les parents pauvres de la formation* » (Gagnon, Doray et Bélanger, 2004 :143)

Par ailleurs, une enquête menée auprès des syndicats de la CSN en 2000 révèle qu'en règle générale les décisions concernant l'organisation et le contenu des pratiques de formation relèvent presque essentiellement des employeurs; les employés seraient exclus la plupart du temps des processus décisionnels.¹⁶ De plus, un faible pourcentage d'entreprises a un comité paritaire décisionnel sur les questions de formation. Ainsi, même dans les entreprises syndiquées, il y a une certaine exclusion des divers aspects de la gestion de la formation en entreprise (CSN, 2002 : 15), malgré certains changements souhaités sur ce plan (Bernier, 2004 : 167).

¹⁵ En référence à une étude récente « PME, institutions publiques d'enseignement et formation de la main-d'œuvre (2003). Voir : Bernier, Colette (2004). « La loi du 1% est-elle toujours pertinente? ». Loc. cit. p. 160.

¹⁶ Voir : CSN (2002). *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation?* Montréal.

2.6 Les facteurs explicatifs du développement de la formation

Comme la plupart des pays industrialisés, le Québec se trouve dans un contexte caractérisé par ce que plusieurs appellent l'économie de la connaissance ou du savoir; le développement des compétences et l'acquisition de connaissances paraissant de plus en plus fondamentaux pour la performance des organisations. « *Le développement rapide des technologies et la complexité grandissante des fonctions de travail dans l'économie du savoir font prendre conscience aux organisations de la nécessité de s'inscrire dans une dynamique de formation continue* » (CSE 1998). Des investissements énormes sont actuellement consentis dans de nombreuses organisations à travers le monde, favorisant l'apprentissage à l'aide des technologies ou des TIC.¹⁷ De plus en plus, les actions de formation des entreprises s'insèrent dans des systèmes de gestion des connaissances (le « *knowledge management* »)¹⁸ visant à développer le capital intellectuel¹⁹ ou encore l'organisation apprenante.²⁰

Ceci est vrai dans un bon nombre de secteurs d'activité, mais il semble que certains secteurs, et en particulier les nombreuses PME issues de certains secteurs tels que le commerce de détail et le tourisme, l'hôtellerie et la restauration, ont de la difficulté à suivre la tendance et à développer de la formation. Parmi les variables qui pourraient permettre d'expliquer ces difficultés, mentionnons la variabilité des horaires de travail hebdomadaires, l'accès difficile aux institutions de formation en raison de la distance ou des horaires d'enseignement de ces institutions, l'habitude du travail avec les TIC ou ordinateurs (ou son absence), le niveau de formation antérieur des employés ou encore la motivation à apprendre. Ainsi, si la formation et l'apprentissage sont cruciaux dans les PME comme dans les grandes entreprises, dans les secteurs étudiés ici comme dans les autres, il semble que les PME du commerce et du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration

¹⁷ Rosenberg, M.J. (2001). *E-Learning Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill; Harvey, P.-L. & Lemire, G. (2001). *La nouvelle éducation: NTIC, transdisciplinarité et communautaire*. Québec, Canada : Les Presses universitaires de l'Université Laval et Husson, A.-M., Sheffer, P. & Freyssinet, G. (2002). *Quel modèle qualité pour la e-formation?* Le Préau, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, <http://thot.cursus.edu/rubrique.asp?no=16963>

¹⁸ Tremblay, D.-G., Thellen, S., et M. Richer (2002). *Le Télé-apprentissage et le développement des compétences en entreprise*. Vancouver-Montréal : Réseaux des centres d'excellence en télé-apprentissage et Licef/Télé-université; Davenport, T.H. & L., Prusak (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

¹⁹ Dalkir, K. (2002). *How to Stem Intellectual Capital Loss : A Three-Tiered Approach*. 5th World Congress on Intellectual Capital management. Hamilton. Ontario, January 2002.

²⁰ Senge, P., Kleiner, A. Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization*. New York, Doubleday/Currency; Senge, Peter, M. (1990). *The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning organisation*. Doubleday/Currency.

restent en décalage ou en retard par rapport aux entreprises de plus grande taille..²¹

Les secteurs des services comme le commerce, le tourisme, l'hôtellerie et la restauration sont souvent perçus comme des secteurs où les compétences requises sont faibles. Il semble de plus en plus que là comme ailleurs, en plus des compétences de chacun des employés, l'intelligence de l'entreprise est fonction de la qualité des « réseaux de compétences » qui la constituent.²² Or, il semble que nombre d'organisations de ce secteur souffrent de déficits à cet égard, comme l'on constaté les partenaires à cette recherche, soit les deux comités sectoriels et l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec. Les comités sectoriels et l'Institut considèrent que les TIC peuvent constituer une alternative intéressante pour les organisations de nos deux secteurs.

« La qualification et l'efficacité collective de l'entreprise » dépendent de sa capacité à mettre en commun des savoir-faire différents, à gérer la complexité et l'hétérogénéité du savoir qui s'y trouve. (Le Boterf, 1994 : 140) . Le recours aux TIC peut théoriquement offrir une avenue de formation intéressante aux employés, surtout dans les contextes de PME qui n'ont pas toujours les moyens de payer des formateurs et de dégager ou de remplacer le personnel. Les TIC peuvent, de plus, favoriser une plus grande motivation à apprendre, dans un contexte de travail collaboratif et de développement des échanges avec d'autres apprenants en cours de formation, par le biais des échanges par courriels, de groupes de discussion ou d'autres formules ayant recours aux TIC. Nous avons tenté de voir si ce type de pratiques était effectivement développé dans les organisations.

Actuellement, l'analyse des pratiques de formation dans de petites organisations permet d'observer des méthodes d'intégration bien spécifiques pour les nouveaux employés à leur poste de travail et leur familiarisation aux nouveaux procédés de travail. Ainsi, les employeurs accordent une importance particulière à la transmission des savoir-faire en se fondant sur leur propre expertise et leurs représentations personnelles des tâches et des emplois concernés. « *La transmission du savoir-faire est en effet souvent perçue dans les TPE comme « un processus endogène », c'est-à-dire de reproduction des connaissances et compétences par le biais d'une relation sociale, parfois familiale, agissant comme soutien à leur acquisition* ». (Bernier, 2004. 161)

²¹ Emploi Québec (2002). *Programme de subvention à la recherche appliquée sur les conditions d'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, 2001-2004*. Québec : Emploi-Québec.

²² Le Boterf, G. (1997). *Comment manager la qualité de la formation*. Paris : Éditions d'Organisation.

La simplification des emplois et la recherche d'une polyvalence sont au nombre des caractéristiques façonnant les représentations des employeurs. Cela renvoie à des emplois généralement simplifiés ne nécessitant à peu près aucune formation. La polyvalence est recherchée et valorisée pour permettre aux employés de passer facilement d'un poste de travail à un autre. (Bernier, 2004 : 161) Précisons que la polyvalence peut être aussi recherchée pour des emplois qualifiés, notamment pour les postes de professionnels en régime d'intermittence subissant une forte pression à la performance :

*« ils développent des attitudes stratégiques pour se maintenir dans le coup et (...) ont besoin de symboliser leur expérience pour y donner un sens et y percevoir un fil conducteur. Lorsqu'une personne a ce genre de parcours, la formation continue se révèle un allié particulièrement essentiel. Elle permet de faire face aux exigences de la pratique, d'affronter l'adversité propre à l'incertitude et d'assurer son développement professionnel ».*²³

Par ailleurs, la « formation qualifiante et transférable » permettant aux salariés de mettre à profit les compétences acquises en cours de formation, au-delà des frontières de l'entreprise les employant actuellement, constitue une des voies prometteuses actuellement.²⁴ Cela sous-entend une reconnaissance de leur caractère transférable et un accès élargi à divers types de postes de travail faisant appel à des qualifications analogues ou correspondantes sur le marché du travail.²⁵ Cependant selon le rapport quinquennal sur la mise en œuvre de la loi favorisant le développement et la formation de la main-d'œuvre, les formations transférables et qualifiantes restent marginales dans la panoplie des formations offertes par les entreprises. Actuellement, c'est la formation en lien direct avec le travail ou encore au sein d'une nouvelle organisation du travail, qui reste privilégiée. (Béji, Fournier et Filteau, 2004, 14) Qui plus est, la validation des compétences n'est pas valable pour toutes situations d'emploi. En effet, quand il s'agit d'une adaptation à court terme aux nouvelles technologies

²³ Voir : Voyer, Brigitte (2004). « Travailler par intermittence : au rapport singulier à la formation ». Dans : *Possibles, La formation au travail, virage ou mirage?*, Vol. 28, No. 3-4, p. 130.

²⁴ Bernier, Colette (2004). « La loi du 1% est-elle toujours pertinente? ». Loc. cit. p. 165.

²⁵ Toutefois, cela ne va pas sans interrogation sur les programmes de reconnaissance des acquis et des compétences et le risque qui s'ensuit que s'estompe l'idée de formation qualifiante (c'est-à-dire de formations plus larges que le poste de travail et qui permettraient la mobilité des individus). Idem

²⁵ Voir : Bernier, Colette (2004). « La loi du 1% est-elle toujours pertinente? ». Loc. cit. p. 166.

par exemple, ou encore d'une adaptation au poste de travail proprement dit, cela est moins le cas. (Béji, Fournier et Filteau, 2004, 23) Or, la plupart des activités formatrices en entreprise se concentrent sur ce type de formation. Ces formations sont axées davantage sur des objectifs de productivité à court terme que dans la perspective d'une formation continue et transférable de la main-d'œuvre (Bernier, 1999 dans Béji, Fournier et Filteau, 2004, 23) La formation continue a plusieurs avantages car elle permet de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, d'éviter un fort roulement des salariés en les fidélisant à l'entreprise, puis enfin d'identifier les meilleurs d'entre eux parmi ceux ayant suivi une formation. Dans un contexte où plusieurs secteurs d'activité économique souffrent de fortes pénuries d'emploi, cette fidélisation à l'organisation prend toute son importance.

Le modèle en passe de prendre du terrain actuellement est celui de la « gestion par les compétences ». Il sous-tend une participation « syndicale » à la gestion de la formation et son enracinement dans la négociation des conditions de travail. (Bernier, 2004 : 167)

Enfin, mentionnons les nouvelles pratiques de formation expérimentées depuis ces dernières années : « soutien à la pratique réflexive, assistance individualisée à la formation, bilan de compétences et mentorat professionnel », ou encore le coaching ou les communautés de pratique. (Voyer, 2004 : 132) À cela s'ajoute le développement de modes de formation sur une base plus individualisée et personnelle. Ainsi par exemple, le développement d'une meilleure sociabilité et la connaissance des langues ou Internet se font souvent initialement avant même l'entrée sur le marché du travail, ou encore pour des raisons qui ne sont pas initialement liées à l'exercice d'un emploi salarié à proprement dit. (Béji, Fournier, Filteau, 2004 : 8 & Tremblay, 2005)

2.7 Les aspects particuliers de la participation des salariés aux activités de formation

La connaissance des divers facteurs favorisant la participation des salariés aux activités de formation a déjà retenu l'attention des chercheurs. Un certain nombre d'entre eux qui contribuent « à augmenter les chances d'accès des travailleurs à la formation » sont plus souvent cités dans la documentation. Il s'agit du niveau de scolarité, de la catégorie socioprofessionnelle, du sexe, de l'âge, de la motivation du salarié à l'égard de la formation, ainsi que la taille et le type d'entreprise. (Béji, Fournier & Filteau, 2004 : 16) Des recherches ont ainsi montré qu'il y a une relation directe entre le niveau de scolarité atteint et la probabilité pour le salarié d'accéder à une formation. Ainsi, les personnes les mieux formées se situent-elles en haut de la hiérarchie professionnelle. De même, les salariés

les plus qualifiés profitent davantage de la formation continue. Qui plus est, « ...plus ces derniers (les salariés) sont qualifiés, plus les investissements sont importants ». (Béji, Fournier & Filteau, 2004 : 16)

Il semble par ailleurs qu'une certaine marginalisation des salariés plus âgés soit perceptible. Cela ne tiendrait en fait qu'au facteur de l'âge, étant donné que la vie active se rétrécit à mesure que les personnes avancent en âge.

« La raison essentielle de cette situation est associée aussi bien à l'employeur qu'à l'employé. Pour l'un comme pour l'autre, le rendement de la formation s'apprécie à l'aune du nombre d'années d'activité à venir. On peut alors comprendre que l'employeur est moins enclin à financer une formation aux salariés les plus proches de la fin de leur vie active, et que, parallèlement, le salarié soit moins motivé à s'y engager ». (Béji, Fournier & Filteau, 2004 : 16)²⁶

Cette manière de faire risque néanmoins d'être considérée de plus en plus comme périlleuse, puisque compte tenu de la baisse démographique, les employeurs tendront de plus en plus à diminuer le nombre de départs à la retraite. Aussi, « ...ne pas donner de la formation à cette catégorie d'employés risquerait aussi de les désavantager ». (CSN, 2000 : 28) Qui plus est, la formation des salariés en place constitue un atout car ces derniers ont déjà une bonne connaissance de la culture et de l'environnement de l'entreprise, sans compter qu'ils ont développé des compétences que l'entreprise a intérêt à utiliser, en particulier lorsque des changements surviennent. (CSN, 2002 : 32)

Les données statistiques indiquent en effet que 78,6% du personnel de direction et 63,8% du personnel professionnel du secteur public ont suivi une formation comparativement à 58,4% et 63,8% des mêmes types de personnels dans le secteur privé. (Béji, Fournier & Filteau, 2004 : 18-19)

Au Canada, les femmes participent davantage à la formation des adultes, mais elles s'inscrivent moins à des activités professionnelles que les hommes.²⁷ Leur participation à la formation en entreprise est plus faible

²⁶ Dans son étude *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation?* Op. cit. p. 12, la CSN énumère un certain nombre de caractéristiques des personnes ayant peu de probabilité de participer à des activités de formation : 1) les femmes, en raison de leurs obligations familiales; 2) les personnes n'ayant pas terminé leurs études secondaires; 3) les personnes de 55 à 64 ans; 4) Les salariés des petites entreprises (moins de 20 employés, ainsi que 4) les personnes peu qualifiées.

²⁷ Voir également : Doray, Pierre; Lévesque, Mireille; Bélanger, Paul et Anik Labonté (2005). *La participation à la formation en entreprise au Canada et au Québec : Cartographie de la seconde révolution tranquille.*

que celle des hommes. Cependant, elles « ... ont un accès équivalent à celui des hommes pour ce qui est de la formation structurée et en cours d'emploi, car dans les deux cas, il n'y a pas d'écarts significatifs entre les deux sexes ». (Gagnon, Doray et Bélanger, 2004 :145)

Pour conclure, il est intéressant de rappeler certaines observations quant à la sélection des salariés pour participer aux formations. Effectivement, une mauvaise sélection des employés devant suivre des activités de formation risque de nuire à l'efficacité de ces dernières, qui n'atteindront pas leurs objectifs initiaux. C'est dire que le rendement de la formation continue ne dépend pas seulement de « l'offre » de formation, mais aussi de la « demande » de formation continue. (Béji, Fournier & Filteau, 2004 : 28)

2.8 Les pratiques et les besoins de formation dans les secteurs du commerce de détail, du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration

L'étude de la documentation portant sur la formation dans les secteurs du commerce de détail et du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration fait ressortir un certain nombre de pratiques de formation en place actuellement, mais aussi plusieurs difficultés et problématiques leur étant propres. Ces trois aspects retiendront particulièrement notre attention dans la présente section. Nous allons nous attarder distinctement sur chacun des secteurs dans un premier temps, puis nous ferons ressortir les éléments de comparaison, de similitudes et de différences dans un deuxième temps. Examinons ce que d'autres travaux ont permis d'apprendre sur les pratiques et besoins de formation dans le secteur du commerce de détail avant de nous pencher sur le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Nos propres résultats seront du reste présentés plus loin.

Voir : Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). *Évolution économique, transformations du marché du travail et formation* (à paraître).

2.8.1 Le commerce de détail

2.8.1.1 Le profil des organisations et de l'emploi

L'importance grandissante de chaînes nationales, l'abondance de supermarchés sous diverses bannières (Métro, IGA, Richelieu), le regroupement de magasins à grande surface commerciales et de grands magasins économiques pourraient laisser croire que le secteur du commerce de détail est pourvu d'une part moins élevée de petites organisations (détaillants indépendants). Cependant, ce n'est pas le cas. De fait, une majorité d'entreprises (80%) sont de petite taille et ne sont pas assujetties à la Loi 90. Ces organisations restent donc vulnérables vis-à-vis les grandes chaînes de magasins ou autres types de commerces de plus grande taille (supermarchés, franchisés, grandes coopératives, etc.), qui bénéficient d'économies d'échelle.

TABLEAU 1 : Les cinq grands types d'entreprises composant le sous-domaine du commerce de détail	
<i>(Ministère de l'éducation; André, Vincent (coordination) (2002). Gestion de commerce de détail en alimentation. Rapport d'analyse de situation de travail. Québec : Gouvernement du Québec, p. 3)</i>	
1 : <u>LES CHAÎNES DE MAGASINS, SUPERMARCHÉS, OU DÉPANNEURS</u>	Comptant plus de deux magasins
2 : <u>LES MAGASINS INDÉPENDANTS</u>	Principalement des entreprises familiales ne possédant qu'un seul magasin qui peut être affilié ou non à une bannière corporative.
3 : <u>LES FRANCHISÉS</u>	Qui opèrent sous une marque de commerce commune ou une même bannière.
4 : <u>LES REGROUPEMENTS VOLONTAIRES</u>	Qui réunissent des magasins indépendants non affiliés.

5 : LES COOPÉRATIVES D'ALIMENTATION	Affiliées à une bannière ou franchisées, qui adoptent deux formes principales : a) Le magasin coopératif b) Le club d'alimentation
NB : Il y a deux grandes catégories de magasins : 1) Les magasins non spécialisés, tels les supermarchés conventionnels ou à escompte; 2) Les dépanneurs et les magasins spécialisés, comme les fruiteries, les boulangeries, les boucheries, les pâtisseries, les poissonneries et les magasins ethniques.	

À la fin des années 1990, le sous-secteur des autres magasins de vente au détail compte le plus grand nombre d'entreprises de petite taille regroupant entre un et neuf employés. En outre, les 3,296 établissements recensés embauchent en moyenne moins de dix employés, au Québec.²⁸ Le tiers des emplois du secteur sont à temps partiel. À la même période, sur 200 900, on en dénombre 61 500 à temps partiel, ce qui équivaut à 30, 6% des emplois.²⁹ Les secteurs où se retrouvent en plus grande proportion les emplois à temps partiel sont ceux des marchandises diverses, des pharmacies, ainsi que des autres vêtements et vêtements pour femmes.³⁰ Ajoutons à cela qu'une part plus importante d'emplois à temps partiel se retrouve dans les sous-secteurs des vêtements pour femmes (41,5%), autres vêtements (41,2%) et tissus filés (40,7%), en 1998. Les secteurs du véhicule de loisirs, des pièces et accessoires automobiles, des meubles de maison, des fleuristes et centres de jardinage se distinguent pour leur part pour les meilleurs pourcentages d'emplois à temps plein (Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, 2001 : 13).

Selon d'autres données d'une étude du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, en 1997, 46% des entreprises pour lesquelles des informations ont été obtenues ont des revenus de « moins de 250 000\$ », alors que 34% se situent dans la catégorie des « 500 000\$ » de revenus. (Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, 2001 :15) Dans le cas du sous-secteur Pharmacies et magasins de médicaments brevetés, la majorité des entreprises se retrouvent dans la catégorie des plus de 500 000\$. (Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, 2001 :15)

²⁸ Source : Charest, Jean et Patricia Lapierre (2001). *Le Comité sectoriel du commerce de détail. Étude de cas.* Québec et Montréal. Op. cit. p. vii.

²⁹ Idem p. 7.

³⁰ Idem p. 8.

Enfin, l'éparpillement des entreprises dans toutes les régions du Québec, en plus de l'existence d'une majorité de petites entreprises à faible capitalisation est sans aucun doute ce qui caractérise le secteur du commerce de détail. Cela a comme conséquence de le rendre très vulnérable, compte tenu de la capacité limitée des petites organisations à soutenir les changements technologiques et à se maintenir face à la forte concurrence des grands magasins. (Charest & Lapierre : 2001)

Les cinq sous-secteurs les plus importants quant aux ventes totales sont : 1) les marchandises diverses, 2) les pièces automobiles, 3) les pharmacies, 4) les meubles et 5) autres. Par ailleurs, la venue des magasins à grande surface dans la catégorie « marchandises diverses » a changé la façon d'acheter des consommateurs et modifié par le fait même la répartition des ventes selon les différents secteurs. Qui plus est, les nouvelles façons de vendre dans les grandes surfaces ont eu comme conséquence de nécessiter moins de main-d'œuvre dans les activités liées à la vente. Il y a eu une baisse du besoin de main-d'œuvre également depuis l'amélioration des systèmes de contrôle des inventaires.³¹

Malgré tout, à la fin des années 1990, on confirme une pénurie de personnel de vente pour un détaillant sur sept sur un échantillon de 250 détaillants. Le recrutement de personnel compétent pose problème selon les études. D'après nos interlocuteurs, alors qu'un détaillant sur trois a de la difficulté à attirer du personnel qualifié, un détaillant sur cinq connaît pour sa part des difficultés lorsqu'il s'agit de combler des postes vacants et d'attirer du personnel qualifié.³²

2.8.1.2 Les besoins de formation dans les organisations du commerce de détail

Le secteur du commerce de détail est donc caractérisé par une profusion de petits établissements et de faibles ressources financières.

Ce secteur est ainsi « ... désavantagé en regard des modalités de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, compte tenu que la majorité des employeurs du secteur n'y sont pas assujettis et, en conséquence, n'ont pas accès non plus

³¹ Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail (2001). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail. Rapport synthèse*. Montréal : CSMOCD, p. 11.

³² Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail (1999). *Étude quantitative sur l'évaluation des besoins de formation et de développement de la main-d'œuvre dans le secteur du commerce de détail*. Québec : CSMOCD. pp. 3-4.

*aux ressources du Fonds national de formation
de la main d'œuvre (FNFMO) ».³³*

De même, il semble qu'une bonne partie des entreprises de commerce détail choisissent plutôt de verser leur contribution de 1% sur la masse salariale plutôt que d'organiser des activités de formation pour leurs employés.³⁴ En outre, entre 1998 et 1999, malgré une hausse de la masse salariale du secteur du commerce de détail et du nombre d'entreprises assujetties à la Loi 90, on a constaté que le taux des investissements en formation a été stable, passant de 1,60% à 1,59%. (Charest & Lapierre, 2001 : 30). Une des problématiques qui se pose quand il s'agit d'offrir des activités de formation à la main-d'œuvre est la difficulté de libérer des employés durant les heures de travail, compte tenu de leur horaire souvent chargé. (Comité sectoriel du commerce de détail, 1999 : 6-7)

Le secteur du commerce de détail a donc des contraintes spécifiques en matière de formation. Des modules de formation ont été mis en place par le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail afin de corriger un problème de recrutement et de rétention des ressources humaines par les employeurs. En outre, à l'instar des autres secteurs d'activité, il doit pouvoir disposer de professionnels qualifiés en matière de conseil à la clientèle et de personnel maîtrisant adéquatement les processus généraux dans le domaine des marchandises et de leur gestion.³⁵ La connaissance des marchés, de l'acheminement des produits, des méthodes de ventes et des outils informatiques apparaît incontournable pour certaines catégories socioprofessionnelles quand il s'agit d'œuvrer dans une entreprise de commerce de détail.³⁶

Cependant, il faut reconnaître que les caractéristiques variées des différents commerces (taille, produits et marchandises offertes à la clientèle, etc.) font que les besoins du secteur du commerce de détail ne sont pas homogènes d'un établissement à l'autre. Ainsi, les épiceries et les quincailleries offrant des produits relativement standards utilisent davantage de technologies comparativement à d'autres commerces. Nous pensons que leurs besoins de formation risquent d'être également plus importants sur ce plan. Les

³³ Charest, Jean et Patricia Lapierre (2001.). *Le Comité sectoriel du commerce de détail. Étude de cas.* Québec et Montréal : Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale et Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique & Université de Montréal, École des relations industrielles, p. viii.

³⁴ Charest, Jean-Pierre et Patricia Lapierre (2001). *Le Comité sectoriel du commerce de détail. Étude de cas.* OP. cit. p.29.

³⁵ Confoederatio Helvetica (2003). Nouvelle formation initiale dans la branche du commerce de détail. Site de Confoederatio Helvetica.

http://www.admin.ch/cp/f/3c/722555_1@fwsrvq.bfi.admin.ch.html

³⁶ Loviton, Christian (1994). « Quand la technologie pénètre le monde de la distribution ». Dans : *Économie et Humanisme*. No. 331, pp.20.

petites boutiques qui offrent des produits très diversifiés et des services complémentaires peuvent ne pas avoir autant besoin de technologies.³⁷ Dans ce cas, elles auront des besoins de formation moindres dans ce domaine.

À ce jour, pour ne donner que quelques exemples, un certain nombre de thématiques ont fait l'objet de formation dans le secteur du commerce de détail : loi sur la santé et la sécurité au travail; l'administration et la gestion, la vente et le service à la clientèle (les façons de s'adresser aux personnes); le merchandising, les achats / stocks, le respect des normes de compétences dans un groupe occupationnel spécifique; gestion commerciale; vulgarisation de la Loi 90; cours d'appoint variés, etc. Par ailleurs, parmi les méthodes de formation les plus utilisées, il y a l'entraînement à la tâche, les cours magistraux théoriques, les cours pratiques, puis enfin les outils informatisés. Quant aux types de formateurs agissant auprès de la main-d'œuvre des commerçants, il y a les superviseurs, les collègues de travail, les firmes externes et leurs formateurs, puis enfin le formateur interne. (Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, 1999 : 5)

Le Comité sectoriel du commerce de détail³⁸ joue un rôle de premier plan dans l'identification de besoins de formation et la transmission de l'information sur les ressources de formation disponibles, afin que les organisations commerciales soient proactives auprès de leur personnel en matière de formation. En 2002, il a fait parvenir aux entreprises ayant trois employés et plus des guides sur la façon d'embaucher du personnel de vente, l'identification de ressources de formation et des besoins de formation pour les postes de vente et de superviseur de premier niveau.

Compte tenu de la quantité et de la variabilité des besoins de formation, il peut être difficile de les combler tous. C'est pourquoi certaines organisations choisissent de les combler par ordre de priorité. Ainsi par

³⁷ Julien, Pierre-André et Louis Raymond (1993). « Facteurs discriminants de l'adoption des nouvelles technologies dans les PME de commerce de détail et de camionnage ». Dans : TIS, Vol. 2, p.223.

³⁸ Le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail a été créé en 1996 suite à une entente entre les partenaires sociaux agissant dans l'industrie. Ces partenaires étaient le Conseil québécois du commerce de détail et les Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce. Ce dernier est le syndicat qui a le plus de présence dans le secteur. Les comités sectoriels de main-d'œuvre « ...travaillent à mettre en place des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) qui répondent justement aux souhaits des petites entreprises de former leur personnel au plus près des lieux de travail ». (...) « ...les comités sectoriels de main-d'œuvre sont à mettre en place de nouvelles « normes professionnelles » pouvant servir au recrutement, à la formation mais aussi à l'évaluation et à la mobilité des travailleurs et travailleuses en emploi ». Voir : Charest, Jean et Patricia Lapierre (s.d.) *Le Comité sectoriel du commerce de détail. Étude de cas*. Québec et Montréal : Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale et direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique & Université de Montréal. École des relations industrielles, p. viii et Bernier, Colette (2004). « La loi du 1% est-elle toujours pertinente? ». Loc. cit. p. 158 et p. 166.

exemple, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail identifie deux ordres de priorités pour les formations dans le commerce de détail, soient celles s'adressant aux gérants, puis celles propres aux gérants de premier niveau opérationnel. La gestion du magasin, de l'équipe, des marchandises et enfin la comptabilité constituent quelques-unes des thématiques reliées à ces formations. Le comité se préoccupe également de faciliter la recherche de formateurs spécialisés. (Charest & Lapierre, 2001: 33).

Cependant, nous devons convenir qu'une multitude d'entreprises commerciales et une diversité de tâches, de fonctions, et des rôles très différents dans l'activité quotidienne caractérisent le secteur du commerce de détail, de sorte qu'il devient difficile de broser un portrait homogène de celui-ci lorsqu'il s'agit de déterminer une liste de besoins de formations. Les besoins sont parfois très singuliers, s'adressant à un groupe de travailleurs spécifiques (manutentionnaires, livreurs, vendeurs et vendeuses, conseillers à la vente, caissières, magasiniers, etc.), ils peuvent également concerner des tâches bien distinctes et spécialisées propres à une organisation (fonctions commerciales, administratives ou autres). Leur identification est possible en définitive sous forme de consultation auprès des responsables des organisations commerciales dans le secteur, ou encore grâce à la pratique quotidienne du travail.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu sommaire des besoins de formations du secteur selon les écrits et selon nos interlocuteurs des comités sectoriels et autres associations.

TABLEAU 2 : Les besoins de formation dans le secteur du commerce de détail	
Les besoins de formation dans un cadre très général³⁹	Les besoins de formation dans un cadre spécifique à la société québécoise⁴⁰
<ul style="list-style-type: none"> - notions de base liées à l’alphabétisation (formation professionnelle suffisante à l’école) connaissance des produits et de leurs effets sur l’environnement comptabilité connaissance des langues communication sociale notions spécialisées liées à l’activité commerciale et au fonctionnement de l’organisation commerciale principes généraux de la distribution rôle du secteur dans l’économie connaissance de la structure de l’entreprise rôle et utilisation des nouvelles technologies législation sur la santé et la sécurité au travail activités de conseil à la clientèle flux des marchandises nouveaux outils de commercialisation (apprentissage de la nouvelle relation acheteur/vendeur) 	<ul style="list-style-type: none"> conception de plan de communication / pour les programmes de formation rôle et utilisation des nouvelles technologies développement d’outils divers pour améliorer les compétences (en fonction des normes de compétences) développement d’outils de mesure pour favoriser la reconnaissance des acquis développement d’outils de recrutement et de sélection / affinement des pratiques développement de formations spécialisées / ex : alimentation notions d’encadrement / pour ceux donnant la formation au personnel et aux stagiaires formation de formateurs et formatrices / personnel spécialisé pour assurer le soutien nécessaire aux entreprises

³⁹ Commission européenne (1998). *Mémorandum relatif à la formation dans le commerce de détail*. Site de la Commission européenne.

http://www.adm.ch/cp/f/3c722555_1@fwrvg.bfi.admin.ch.html

Confoederatio Helvetica (2002). *Formation initiale attrayante pour le commerce de détail*. Site de Confoederatio

http://www.admin.ch/cp/f/3c/722555_1@fwsrvvg.bfi.admin.ch.html

⁴⁰ Charest, Jean et Patricia Lapiere (2001) *Le Comité sectoriel du commerce de détail. Étude de cas*. Québec et Montréal : Op. cit. Ministère de l’éducation ; André Vincent (coordination) (2002). *Gestion du commerce de détail en alimentation. Rapport d’analyse de situation de travail*. Québec : Gouvernement du Québec.

S'ajoutent à cette liste les formations spécialisées visant à briser certaines habitudes de travail, le développement des habiletés et des moyens pour une meilleure utilisation des aptitudes (de la vente et du service à la clientèle par exemple). Une formation de type « alternance étude-travail » sous forme de stages rémunérés est aussi au nombre des besoins de formation. Enfin, « un détaillant sur cinq rencontre des difficultés à combler des postes vacants et à retenir le personnel qualifié ».⁴¹

Il est intéressant d'observer que la scolarité n'est pas nécessairement au premier rang dans l'identification des critères de base servant à connaître les compétences recherchées. C'est le cas notamment pour les postes de commis vendeur, magasinier ou caissier, ainsi que pour les fonctions de gérance. La scolarité arrive ainsi au dernier rang après l'expérience pertinente, l'aptitude à la vente et au service à la clientèle, puis l'attitude face au commerce de détail. (Charest & Lapierre, 2001: 31).

Par ailleurs, une collaboration entre l'entreprise de commerce de détail et le milieu scolaire est également souhaitée avec la formule de « l'alternance travail-études ». Des besoins spécifiques à cet égard sont mentionnés entre autres dans le secteur de l'alimentation.⁴²

⁴¹ Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail (1999). *Étude quantitative sur l'évaluation des besoins de formation et de développement de la main-d'œuvre dans le secteur du commerce de détail*. Québec : CSMOCD, P. 4.

⁴² Ministère de l'éducation; André, Vincent (coordination) (2002). *Gestion de commerce de détail en alimentation. Rapport d'analyse de situation de travail*. Québec : Gouvernement du Québec, p. 51.

2.9 Le tourisme, l'hôtellerie et la restauration

2.9.1 Le profil des organisations et de l'emploi

Proportion non négligeable d'organisations de très petite taille, main-d'œuvre moins scolarisée, précarité des situations d'emplois et faible masse salariale, voilà quelques-uns des traits marquant la vulnérabilité du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Cependant, la moitié des entreprises de tourisme ont moins de cinq employés et près des deux tiers des emplois du tourisme (62% des emplois apparentés) sont à temps partiel ou occasionnels.⁴³ Enfin, près de la moitié des travailleurs ont 13 années et moins d'études. (Charest, 2001 : 6) Une étude commandée en février 2002 par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) et réalisée, auprès de 305 entreprises participantes, indique que le recours au personnel régulier à temps plein est moins fréquent pour les postes de service (51%) comparativement à ceux du personnel de gestion (80%) et de supervision (70%).⁴⁴ De même la mobilité est non négligeable, puisque depuis l'entrée sur le marché du travail, la moyenne du nombre de postes cumulés par les employés s'élève à cinq, dont trois reliés directement à l'industrie touristique. C'est le personnel de gestion et de supervision qui est davantage scolarisé. Pour sa part, le personnel de service détient davantage de diplômes ou attestations de niveau secondaire ou collégial. (Groupe DSBF, 2002 : 14). Par ordre d'importance, les catégories socioprofessionnelles recevant davantage de formation sont les suivantes : 1) personnel de gestion (51%); 2) personnel de supervision (64%) et 3) personnel de service (44%). (Groupe DSBF, 2002 : 15)

Près des deux tiers des organisations se concentrent dans le sous-secteur de la restauration, qui regroupe 37% de la totalité des emplois du secteur du tourisme. Les emplois dans les sous-secteurs de l'hébergement et du transport constituent chacun près du quart de l'emploi total (24%). Ajoutons que le taux de syndicalisation y est très faible, puisque 15% seulement de la main-d'œuvre de cette activité est syndiquée. Les travailleurs non-syndiqués sont représentés par des associations professionnelles. (Charest, Jean, 2001 : 32)

⁴³ Charest, Jean (Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (2001). *Évaluation formative de la politique d'intervention sectorielle*. Montréal : Ministère de l'emploi, de la direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique. pp. 6 et 32.

⁴⁴ Groupe DSBF (Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme) (2002). *Enquête portant sur la satisfaction de la main-d'œuvre dans l'industrie touristique*. Montréal : Groupe DSBF; CQRHT, pp.9-10.

2.9.2 Les besoins de formation dans les organisations du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration

L'industrie touristique n'échappe pas à la globalisation des marchés. Ce phénomène de globalisation se concrétise notamment avec les grandes chaînes d'établissements et de groupes industriels qui offrent une gamme complète de produits dans un grand nombre de marchés géographiques.⁴⁵ La globalisation se caractérise notamment par l'homogénéisation des goûts et des critères d'achat des acheteurs des services et produits (Sabourin, 2000 : 2). Mais elle n'exclut pas pour autant la diversification sur le plan des produits. L'extrait suivant nous permet de comprendre les manifestations concrètes du phénomène d'homogénéisation combiné à une diversification des produits :

« ...d'une part, une plus grande spécialisation des activités des entreprises dans l'industrie du tourisme, qui grâce à une augmentation de leurs compétences et de leur métier, sont en mesure d'accroître la valeur économique ; d'autre part, la diversité accrue des produits et services touristiques qui facilite l'établissement de systèmes d'affaires en combinant des gammes pour des marchés variés et en mettant en place des opérations d'envergure qui servent simultanément plusieurs segments et gammes ». (Sabourin, 2000 :2)⁴⁶

Cependant, *« Longtemps perçu comme une activité secondaire et artisanale, le tourisme n'est pas toujours considéré pour ce qu'il représente réellement aujourd'hui, à savoir une industrie mondiale hautement dynamique et, à plus d'un titre, éminemment stratégique »*.⁴⁷ Dans un contexte de mondialisation des marchés, on assiste de plus en plus à l'homogénéisation des pratiques de gestion, c'est pourquoi les gestionnaires doivent être formés aux plus récentes techniques de gestion, afin d'assurer la survie de leur organisation. (CSN, 1997 : 212) La diffusion accélérée des nouvelles technologies de l'information n'est pas sans avoir contribué au renforcement

⁴⁵ Voir : Sabourin, Vincent (1998). *L'industrie touristique. Stratégie touristique, stratégie concurrentielle des entreprises*. Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 1-2.

⁴⁶ « *Le système d'affaires constitue une configuration d'activités permettant de concevoir, fabriquer, mettre en marché, distribuer des produits et services* ». Voir : Sabourin, Vincent (1998). *L'industrie touristique. Stratégie touristique, stratégie concurrentielle des entreprises*. Op. cit.p. 23. Le terme produit fait référence à la fonction remplie auprès d'un client. Pour de plus amples explications, voir : Sabourin, Vincent (1998). *L'industrie touristique. Stratégie touristique, stratégie concurrentielle des entreprises*. Op. cit. p. 27.

⁴⁷ Cacommi, Jean-Louis et Solonandrasana Bernardin (2001). *L'innovation dans l'industrie touristique, Enjeux et stratégies*. France : L'Harmattan, p. 9.

de ces pratiques tout en permettant d'affronter la concurrence à l'échelle mondiale. En effet, la disponibilité des nouvelles technologies d'information vient systématiser et uniformiser les pratiques d'exploitation et de gestion dans l'industrie du tourisme. (Sabourin, 2000 :3) La performance de telles entreprises repose aussi sur leur bassin de main-d'œuvre très qualifié et on présume qu'elles accordent une place importante au développement d'une culture de formation, selon l'extrait suivant :

« On note que les entreprises capables de développer des organisations performantes possèdent une structure et une culture qui soutiennent directement la qualité des produits et services. Elles sont en mesure de recruter, sélectionner et motiver des employés mieux qualifiés, plus compétents, soutenant mieux le système d'affaires ». (Sabourin, 2000 : 21-23)

Ainsi, des stratégies de segmentation sont déployées pour développer les différents marchés à partir de critères tels les facteurs socio-démographiques, le sexe, l'âge, ainsi que le comportement d'achat. (Sabourin, 2000 : 28). Dans le domaine de l'hôtellerie par exemple, les stratégies de marché prennent en considération les différentes sensibilités des voyageurs à la tarification des chambres.

« Des marchés géographiques similaires viendront encourager un accroissement de l'envergure géographique des activités de l'entreprise en rendant possible l'utilisation d'une stratégie locale dans une multitude de marchés locaux. Par contre, lorsque les marchés sont différents d'une localité à l'autre, l'expansion géographique exigera des adaptations importantes et pourra même compromettre l'accroissement des activités de l'entreprise ». (Sabourin, 2000 : 28)

De même, l'envergure géographique pourra varier dans le secteur hôtelier. Ainsi, « ... La Quinta, située principalement dans le sud des États-unis et la chaîne hôtelière l'Auberge des Gouverneurs, située au Québec, possèdent une envergure géographique réduite en comparaison avec des chaînes à vocation internationale comme Sheraton, Hilton ou Accor ». (Sabourin, 2000 : 29) De même, que les stratégies diffèrent selon les types de marchés (restauration et hôtellerie par exemple), la situation géographique elle-même implique des stratégies différentes établies en fonction des marchés locaux. (Sabourin, 2000 : 29) Ceci ne veut pas dire pour autant que les plus petites

entreprises n'ont pas d'avenir puisqu'elles peuvent développer un système d'affaires mieux focalisé servant un seul segment avec un nombre limité de produits. De même, leur activité peut se concentrer dans un seul marché géographique de façon plus efficace qu'une entreprise qui serait diversifiée. (Sabourin, 2000 : 30)

Au nombre des difficultés du secteur, nous retenons le manque de compétences en gestion (gestion des ressources humaines) et de compétences dans la gestion d'une main-d'œuvre multiculturelle. À cela s'ajoute le manque de soutien à la formation et à l'éducation permanente, le taux élevé de renouvellement de personnel, la mauvaise communication entre l'industrie et les institutions de formation. (Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 1997 : 7).

Dans certains secteurs de l'industrie touristique, les technologies ont eu pour effet de transformer littéralement l'organisation du travail. À titre d'exemple, dans l'industrie du voyage les systèmes de réservation sont devenus mondiaux et, par conséquent, des centres de profits concurrentiels très importants.⁴⁸ Les technologies apparaissent dans ce cadre comme un nouvel outil concurrentiel. Bien qu'elles ne changent pas les rapports humains dans l'industrie touristique, leur impact est loin d'être négligeable. *« ...En fait, elles s'insèrent au cœur des fonctions de l'entreprise (gestion, marketing, distribution et ventes) où l'information joue un rôle essentiel. Le plus grand impact des technologies se fera sentir dans les fonctions de la distribution et des ventes ».* (Bédard, 2001 : 68)

La mauvaise concertation entre l'industrie et les milieux de l'éducation et la mauvaise communication entre les industries et les institutions de formation font en sorte que le développement de programmes de formation continue et de perfectionnement se fait davantage en fonction des lois du marché plutôt que sur les besoins réels des ressources humaines du secteur. Ceci ne veut pas dire que la ressource humaine est complètement occultée au titre des facteurs de compétitivité et d'excellence. Au contraire les associations et les regroupements sectoriels s'en préoccupent de plus en plus selon le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. (Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 1997 : 9). Un autre exemple qui montre bien l'ampleur de cet écart concerne une modification demandée dans le diplôme d'études collégiales (DEC) en tourisme. Ainsi, les membres du comité sectoriel de main-d'œuvre du tourisme déplorent la lenteur du processus de développement ou d'adaptation visant à modifier le diplôme d'études collégiales (DEC) en tourisme. C'est ce qui explique du reste cette impression que l'adaptation

⁴⁸ Bédard, François (2001). *L'agent de voyage à l'ère du commerce électronique; une profession à réinventer*. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 67.

des programmes de formation ne suit pas le rythme de développement de l'industrie touristique. (Charest, 2001 : 27).

Malgré l'offre de formation en tourisme, des difficultés spécifiques sont perceptibles tant du côté des dirigeants que des employés composant le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Concernant les dirigeants, plusieurs difficultés ont été mentionnées, notamment sur le plan de leurs connaissances du secteur, leurs habiletés, des outils, du temps, des relations gestionnaires-employés, puis de la qualité de la main-d'œuvre.⁴⁹ Bien que de plus en plus de gestionnaires se préoccupent des questions relatives à la qualification des travailleurs, l'expérience est davantage prisée que les études spécialisées. Cela s'explique en partie parce que les dirigeants eux-mêmes n'ont pas toujours les compétences requises pour encadrer et superviser le personnel qualifié. (Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 1997 : 9). Ils ne valorisent pas suffisamment l'investissement dans la formation des ressources humaines. Les offres de formation elles-mêmes devraient mieux s'arrimer aux intérêts et à la réalité des gestionnaires en place. (CSN, 1997 : 25) On note cependant que les dirigeants les plus scolarisés sont plus favorables à la formation que ceux ayant un cours secondaire ou moins.⁵⁰ En outre, « *Les entreprises en croissance qui forment le plus ont l'intention d'augmenter cette pratique alors que, inversement, les entreprises du secteur de la restauration et celles instables ou en démarrage ont l'intention de diminuer la formation* ». (Société BPS, 2003 : 15)

Même dans le plus vaste secteur du tourisme des lacunes sont observées. Que l'on songe par exemple au soutien à la formation, aux communications intersectorielles dans l'industrie touristique, aux programmes de formation peu faciles d'accès et insuffisamment basés sur les besoins réels. (Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 1997). Ce sont davantage des préoccupations régionales qui retiennent l'intérêt pour la mise sur pied de programmes de formation plutôt que des activités de formation répondant davantage aux besoins des entreprises proprement dites.

Au sein même des organisations touristiques, un de leurs traits caractéristiques est qu'elles se développent davantage selon une vision de court terme que de long terme.⁵¹ Ainsi, les entrepreneurs se préoccupent davantage « *...de rentabiliser une haute saison trop brève que d'adopter les nouveaux modes de gestion des ressources humaines et d'organisation du*

⁴⁹ Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (1997). *Les besoins de formation en gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique*. Rapport de l'enquête. Longueuil : CQRHT, p. 7.

⁵⁰ Société BPS (2003). *Enquête sur les pratiques de formation des PME de l'industrie touristique*. Montréal : Société BPS; Conseil québécois en ressources humaines en tourisme, p. 13.

⁵¹ CSN (1997). *Pour un rendement touristique durable à la rencontre du social, de l'économique, du culturel, de l'environnement. Propositions de la CSN sur le tourisme au Québec*. Montréal : CSN, p. 10.

travail ». (CSN, 1997 : 10) Au Québec par exemple, les entreprises consacrent seulement 0,5% de leur masse salariale à la formation du personnel. « *Il se fait peu ou pas de formation alors que la qualité de la main-d'œuvre est devenue un enjeu majeur du développement de l'industrie touristique. Les dirigeants n'ont pas ou peu de connaissances en gestion des ressources humaines* ». (CSN, 1997 : 11)

Il existe des méthodes spécifiques pour identifier les besoins de formation, la demande des employés et l'évaluation du rendement étant les plus utilisées. (Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 1997). La formation en cours d'emploi, c'est-à-dire sur le tas, constitue la principale méthode de formation utilisée. Le court terme prend donc le pas sur le long terme. Ce sont surtout des membres du personnel qui offrent la formation. Enfin, malgré que ces formations soient les plus courantes, des difficultés à les offrir n'en n'existent pas moins. Le manque de temps et le remplacement du personnel de formation sont au nombre des celles-ci. (Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 1997 : 8). À la lumière de cette description, on peut facilement s'accorder sur le fait que la formation est perçue comme une dépense plutôt que comme un investissement. (Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 1997 : 9-10)

Du côté des cadres, comparativement à d'autres secteurs, un pourcentage moins élevé de personnes détient un diplôme universitaire. Cela explique les besoins de formation en gestion de personnel tel qu'en témoigne l'extrait suivant décrivant bien le profil du dirigeant des PME touristiques au Québec : « *... À la direction de l'entreprise depuis 9 ans; 90% des hommes de 45 ans, dont 36% détiennent un diplôme universitaire. 70% sont propriétaires de l'entreprise. 72% n'ont jamais participé à des activités organisées sur la gestion du personne* ». (Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 1997 : 7).

On convient, du reste, que la formation n'apparaît pas être une priorité pour les dirigeants de PME au Québec étant donné que les employeurs se contentent davantage de répondre ponctuellement à des besoins de formation reliés à la tâche plutôt que de planifier la formation générale et sociale. Peu d'entreprises recourent à des ressources externes pour résoudre leurs problèmes de formation. (Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 1997 : 7).

Nombre d'organisations du secteur du tourisme, de la restauration et de l'hôtellerie ont une masse salariale insuffisante de sorte qu'elles disposent de peu de ressources financières et techniques pour organiser la formation. Le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme reconnaît d'ailleurs qu'un bon nombre de petites et moyennes entreprises accordent

une faible importance à la formation étant donné que 96% des PME du tourisme n'ont qu'entre 1 et 19 employés. Elle sont d'ailleurs très peu outillées pour leur conception et planifient donc très rarement de telles activités.⁵² Leur petite taille a aussi pour effet de ne pas favoriser le développement d'une culture organisationnelle orientée vers les ressources humaines, voire plus spécifiquement le développement d'une culture de formation. Mis à part les actions du comité sectoriel de main-d'œuvre du tourisme et des associations de ce secteur, il y a relativement peu d'intérêt dans les entreprises du secteur pour les questions de formation, de perfectionnement et de qualification.

Un tour d'horizon sur les diverses problématiques du secteur touristique permet de circonscrire cinq problématiques principales sur le plan de la formation dans les entreprises touristiques, soient : 1) un problème de recrutement, compte tenu du taux de renouvellement du personnel qui est élevé; 2) une relation employeur-employé souvent difficile; 3) un manque d'outils de gestion; 4) une faible importance accordée à la gestion des ressources humaines et aux activités de formation, puis enfin, 5) une offre de formation qui ne répond pas nécessairement aux besoins réels. (CSN, 1997 : 11).

⁵² Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (1997). *Les besoins de formation en gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique. Rapport de l'enquête*. Longueuil : CQRHT, p. 7.

**TABLEAU 3 :
Les besoins de formation dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie
et de la restauration**

Les besoins de formation <u>dans un cadre très général</u> ⁵³	Les besoins de formation <u>dans un cadre spécifique à la société québécoise</u> ⁵⁴
<ul style="list-style-type: none"> - Compétence de gestion (GRH) – main-d'œuvre multiculturelle - Communication entre divers types d'intervenants - Programme de formation alternance travail-études 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer dans la culture organisationnelle la préoccupation du développement des ressources humaines - Formation des gestionnaires / Gestion stratégique - Vente (produits et services) & Marketing - Qualité - Technologie / logiciels pour le personnel de bureau - Contrôle des coûts - Gestion & Sélection du personnel - Approche à la clientèle / techniques de fidélisation de la clientèle - Formation standardisée - Création de programmes de formation spécialisée - Création de programmes de formation sur mesure - Gestion du temps - Perfectionnement général - Langue seconde

⁵³ Commission européenne (1998). *Mémoire relatif à la formation dans le commerce de détail*. Site de la Commission européenne.
http://www.adm.ch/cp/f/3c722555_1@fwrvg.bfi.admin.ch.html

⁵⁴ Charest, Jean et Patricia Lapierre (2001) *Le Comité sectoriel du commerce de détail. Étude de cas*. Québec et Montréal : Op. cit. Ministère de l'éducation ; André Vincent (coordination) (2002). *Gestion du commerce de détail en alimentation. Rapport d'analyse de situation de travail*. Québec : Gouvernement du Québec.

	<ul style="list-style-type: none"> - Perfectionnement général - Conception de plans de formation - Méthode d'évaluation de la satisfaction de la clientèle - Formation / Compétences de base (premiers soins, informatique et Internet) - Compétences spécifiques liées à la tâche
--	---

Le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration fait face à d'importantes pénuries de main-d'œuvre, ainsi qu'à un taux de roulement de personnel non négligeable. Des difficultés de recrutement se font sentir entre autres au niveau des postes qualifiés pour les postes de gestion, notamment dans les secteurs du voyage, de l'hébergement, de la restauration, du tourisme d'aventure. À son tour, le personnel de gestion et de supervision est plus difficile à recruter. (Groupe DSBF, 2002 : p. 19). Les causes de ces problèmes de recrutement sont attribuables au manque de candidats ayant la formation et l'expérience recherchées, au travail temporaire offert, de même qu'aux conditions salariales peu attrayantes. À titre d'exemple, dans le secteur du voyage il y a peu de possibilités d'avancement. (Groupe DSBF, 2002 : 19-20)

S'ajoutent à ces difficultés les horaires de travail qui sont difficilement conciliables avec la vie familiale ou personnelle. Cela est perceptible notamment dans les secteurs de l'hébergement et du voyage. Les employeurs de l'industrie touristique sont amenés à privilégier l'expérience et la personnalité des candidats et candidates au moment de l'embauche au détriment des formations académiques ou qualifications professionnelles reconnues. Or, dans de multiples activités de travail des besoins de formation se font sentir. Des telles réalités sensibilisent divers organismes tels que le comité sectoriel du tourisme et associations du secteur aux besoins de formation de celui-ci. Ils identifient alors les besoins précis pour mettre sur pied par la suite des activités de formation. À titre d'exemple, en 2004, une formation à la supervision en hôtellerie a été mise sur pied pour combler certains besoins observés à cet égard dans le secteur. Le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (Comité sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme) a à son tour mis sur pied un ensemble d'activités de formation (ateliers de perfectionnement, formation continue) afin de développer les compétences de la main-d'œuvre dans les différentes organisations du secteur.

Pour sa part le Comité sectoriel du tourisme, qui se préoccupe d'améliorer les compétences et de mener des actions concrètes dans le cadre de la reconnaissance professionnelle des travailleurs touristiques, « a développé et/ou utilisé des référentiels de compétences, des contenus et des plans de formation, un processus de reconnaissance des compétences, des analyses de métiers ou professions, etc., qui sont génériques et par là, transférables d'une entreprise à l'autre ».⁵⁵ Toutefois, il semble que le comité sectoriel de main-d'œuvre du tourisme ne peut utiliser les ressources financières et matérielles du Fonds national de formation de la main-d'œuvre étant donné les contraintes imposées à l'égard des types d'entreprises et des catégories de projets admissibles. En effet, une proportion importante des entreprises sont trop petites et de surcroît n'ont pas les ressources financières et techniques pour organiser la formation. Le fait qu'elles ne soient pas assujetties à la Loi du 1% ne fait que diminuer les incitations à la formation. Les associations touristiques elles-mêmes ne font pas partie des catégories de promoteurs admissibles pour présenter des projets au Fonds national de formation de la main-d'œuvre. (Charest, 2001 :22)

Mis à part le DEC en tourisme, diverses activités de formation ont été mises sur pied pour répondre aux difficultés du secteur dont nous avons fait part antérieurement. Ainsi, le CQRHT a développé et mis en œuvre le programme de formation Client-Plus, afin d'améliorer le service à la clientèle.⁵⁶ De même, la création du Programme jeunesse visait à insérer en emploi des jeunes dans l'industrie du tourisme. Des projets de collaboration avec les régions ont également été créés. Dans ce cadre, une formation fut offerte à 88 préposés à l'entretien ménager de la région des Laurentides, secteur Tremblant. Les incidences de ces projets sont positives, compte tenu qu'une meilleure rétention du personnel a été possible grâce au programme de reconnaissance professionnelle et aux activités de formation. Les retombées sont aussi positives à l'échelle du secteur dans son ensemble, notamment en favorisant son développement et une meilleure évaluation des besoins de main-d'œuvre en tourisme.⁵⁷

De même, une formule alternance travail-études est appropriée pour l'industrie touristique. Ainsi, les trois-quarts des entreprises (d'un échantillon de 305 entreprises) ont reçu des stagiaires au cours des trois dernières années. (Groupe DSBF, 2002 : 39)

⁵⁵ Charest, Jean (Pour le conseil québécois des ressources humaines en tourisme) (2001). *Évaluation formative de la politique d'intervention sectorielle*. Montréal : Ministère de l'emploi, de la direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique. p. 3.

⁵⁶ En 1999-2000, 2581 employés et 373 gestionnaires ont reçu des formations dans le cadre du programme Client-Plus. Voir : Charest, Jean (Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme) (2001). *Évaluation formative de la politique d'intervention sectorielle*. Op. cit. p. 28.

⁵⁷ Voir : Les effets de la contribution de la politique dans Charest, Jean (Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme) (2001). *Évaluation formative de la politique d'intervention sectorielle*. Op. cit. pp. 29-30.

Enfin, il faut savoir que les besoins de formation dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration doivent être comblés dans des contextes de travail qui vivent d'autres problématiques mises à part les difficultés liées à la formation. Des sources d'insatisfaction sont perceptibles, notamment au niveau de la charge de travail, du partage des tâches, de la gestion des conflits et du changement, de l'encadrement, de l'horaire de travail, de même qu'au niveau du soutien. (Groupe DSBF, 2002 : 47-52) La précarité d'emploi qui est aussi très manifeste dans le secteur ne favorise pas non plus, la mise sur pied d'activités de formation. Dans certains cas, c'est tout simplement l'impression de ne pas en avoir besoin qui explique qu'il n'y ait pas de formation. (Société BPS, 2003 : 16) La question des coûts, l'accessibilité des formations et le manque d'informations sont aussi au nombre des difficultés rencontrées. (Sabourin, 2000 : 29).

Ainsi donc, aux pratiques de formation s'associe une plus grande valeur ajoutée dans la réussite des entreprises (Ex : secteurs voyages, événements, activités, congrès et aventures plein/air, attraits touristiques). Les dirigeants sont généralement plus scolarisés. Ceux qui le sont moins, oeuvrent fréquemment dans des entreprises plus petites et la formation se limite à une formation en cours d'emploi, c'est-à-dire un court apprentissage sur le tas. (Société BPS, 2003 : 26). Du reste, selon le CQRHT et ses partenaires, un important travail de conviction reste à faire auprès d'un plus grand nombre de dirigeants des PME touristiques à l'égard du bien-fondé et des retombées positives de la formation au titre de « facteur d'augmentation de la performance et de réussite pour l'entreprise ». *« La tâche à accomplir semble davantage se situer au niveau des perceptions et des argumentaires de la valeur ajoutée de la formation pour les entreprises, qu'au niveau de l'offre en tant que tel ».* (Société BPS, 2003 : 34)

Pour conclure sur ces nombreux éléments de problématique propres aux deux secteurs soumis à notre étude, attardons-nous maintenant à mettre en relief leurs similitudes et leurs différences.

2.10 Similitudes et différences des profils et des besoins des deux secteurs d'activité

En observant les différents problèmes des secteurs du commerce de détail, et du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, nous constatons qu'il existe davantage de similitudes entre eux que de différences. De fait, les organisations de ces secteurs s'insèrent dans le contexte de mondialisation. Bien entendu, cela ne touche pas toutes les organisations de la même manière, mais c'est une réalité incontournable, comme nous l'avons observé

dans les pages précédentes. Nous avons noté également que la « ressource humaine » est un élément non négligeable des stratégies des organisations performantes. Les activités de formation constituent, elles-mêmes, un facteur de compétitivité, toutefois les entreprises des deux secteurs n'en sont pas encore convaincues.

Nous observons aussi dans les organisations de ces deux secteurs, qu'une proportion très importante n'est pas assujettie à la loi 90 sur le développement de la formation de la main-d'œuvre. Il s'agit souvent de petites organisations ayant moins d'une vingtaine d'employés. Cette situation a pour effet de réduire les incitatifs à faire de la formation. Ces petites organisations, parfois très mal dotées en ressources, sont mal informées sur les mesures de formation existantes. Si elles ont tout intérêt à performer et à offrir un service de haute qualité, nombre d'entreprises des secteurs du commerce de détail, du tourisme, de la restauration sont loin d'acquiescer d'emblée à l'idée d'investir dans les activités de formation.

Dans les entreprises des deux secteurs, les pratiques de formation en cours d'emploi sont également plus importantes que les formations structurées. Ces dernières sont surtout offertes dans les plus grandes organisations. Les pratiques en cours d'emploi, rappelons-le, sont de plus courte durée. Elles se résument à de l'entraînement sur le tas et visent à répondre à des besoins très ponctuels liés à la tâche immédiate.

Une autre caractéristique propre à ces deux secteurs d'activité économique renvoie à l'horaire de travail, qui n'exclut pas le travail de soir et les fins de semaine. Dès lors, divers problèmes de conciliation emploi-famille peuvent se poser étant donné les difficultés de composer avec les exigences des formations et de la vie hors-travail. Nous allons voir si des situations analogues s'observent dans les organisations ayant fait l'objet d'investigations pour la présente recherche.

Tel que nous l'avons observé aussi, une bonne proportion des emplois dans les deux secteurs sont à temps partiel. On observe d'ailleurs des pénuries de main-d'œuvre et les conséquences d'une telle situation sont loin d'être négligeables; les exigences des employeurs en termes de formation prenant souvent la seconde place priorisant plutôt une série de critères liés à l'expérience et à la personnalité des individus.

L'organisation des pratiques de formation laisse donc grandement à désirer tant dans le commerce de détail, que dans le tourisme, l'hôtellerie et la restauration. Même les plus grandes organisations assujetties à la loi 90 préfèrent souvent verser leur 1% au Fonds national de formation plutôt que de le consacrer à la préparation, la conception et l'offre de formations à leur personnel.

Une partie des activités de formation proposées aux organisations des deux grands secteurs d'activité repose sur l'action des comités sectoriels. Compte tenu des besoins propres aux organisations de chaque secteur les formations offertes par ces comités diffèrent, mis à part le service à la clientèle. Dans les deux cas, les besoins de formations sont indéniables. Que l'on songe aux formations en lien avec l'utilisation des nouvelles technologies, ou encore aux formations portant sur la sélection du personnel et la gestion. L'investissement dans la « ressource humaine » n'est pas suffisamment valorisé et il s'agit là d'un grave problème auquel doivent s'attaquer les organisations des deux secteurs. En parallèle, nous remarquons aussi que dans les deux cas, la formation ne constitue pas une priorité pour les dirigeants; ceux-ci se contentant de donner des formations ponctuelles liées aux besoins immédiats de la tâche. Il semble que ce soit les dirigeants les plus scolarisés qui sont les plus sensibilisés lorsqu'il s'agit d'offrir des activités de formation à leur personnel.

Nous convenons que les deux secteurs ont de la difficulté à suivre la tendance et à développer de la formation. Parmi les variables qui pourraient permettre d'expliquer ces difficultés, mentionnons de nouveau la variabilité des horaires de travail, l'accès difficile aux institutions de formation en raison de la distance ou des horaires d'enseignement de ces institutions, l'habitude du travail avec les TIC ou ordinateurs (ou son absence), le niveau de formation antérieur des employés ou encore la motivation à apprendre. Ainsi, la formation et l'apprentissage sont cruciaux dans les PME comme dans les grandes entreprises, dans les secteurs étudiés ici comme dans les autres. Il semble que les PME du commerce et du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration observent un décalage ou en retard par rapport aux entreprises de plus grandes tailles, ce qui préoccupe les responsables de l'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (Emploi-Québec, 2002). C'est la raison pour laquelle nous avons mené cette enquête, afin de valider les hypothèses posées et de mieux comprendre les obstacles individuels et organisationnels à la formation dans les PME de ces deux secteurs. Avant de passer aux résultats de notre enquête, exposons d'abord les deux approches analytiques utilisées dans le cadre de cette étude.

2.11 Une première approche analytique centrée sur les organisations

Dans le cadre de cette étude, nous avons identifié deux approches analytiques permettant de relever les obstacles individuels et organisationnels reliés à la formation dans ces secteurs. Du point de vue organisationnel, afin de mieux comprendre le contexte et la dynamique des organisations, nous avons eu recours à une étude identifiant quatre modèles sur le plan de la gestion (1 : bureaucratique; 2 organique; 3 : économique et 4 : paternaliste) identifiées par Bouteiller et Guérin (1989). Ces modèles permettent de classer les pratiques des organisations selon une typologie qui évalue notamment leur degré d'engagement en matière de formation en entreprise. Voyons donc les éléments essentiels de cette typologie.

2.11.1 Le modèle bureaucratique / les organisations dans un contexte de stabilité

Encore très courant en Amérique du Nord, ce modèle renvoie aux tâches standardisées et spécialisées et à la quasi-absence d'initiatives personnelles. C'est l'individu qui prime au détriment du groupe et sa participation se limite essentiellement au poste de travail. La ressource interne est favorisée par l'employeur uniquement si elle devient la moins coûteuse possible dans une situation donnée. (Bouteiller et Guérin, 1989, cités dans Tremblay, 2005 : 18) Toutefois, dans ce modèle, l'organisation du travail qui est généralement tayloriste (standardisation, parcellisation et spécialisation des tâches et centralisation des décisions) fait en sorte que l'apprentissage en cours d'emploi est plus rare. (Tremblay, 2005 : 19).

2.11.2 Le modèle organique / les organisations innovatrices et créatives

Dans ce modèle que certains qualifieraient de post-industriel ou d'innovateur, les employés sont invités à partager les valeurs et les objectifs de l'organisation. Ceux-ci bénéficient en effet d'une bonne marge d'autonomie et l'entreprise n'exerce pas de contrôle exagéré sur les tâches. La formation interne est favorisée et peut même s'associer à une augmentation de la rémunération globale ou encore à un accroissement des responsabilités, de l'autonomie et de la participation dans le processus de travail. La dimension collective du travail a préséance sur le traitement individuel des personnes comme mode d'évaluation. Cette approche, concevant le travail comme une source d'enrichissement pour l'employé, est par ailleurs celle qui convient le mieux à la « stratégie de production

diversifiée de qualité ». Encore en émergence dans les entreprises nord-américaines, ces dernières semblent hésiter à s'engager dans une telle philosophie, invoquant souvent des obstacles d'ordre économiques ou des contraintes financières.

2.11.3 Le modèle économique

Axée d'abord et avant tout sur des aspects d'ordre économique, cette approche met l'accent sur une relation s'apparentant à une « relation d'affaire ». Ainsi, l'employé est-il perçu comme un entrepreneur autonome. L'entreprise agit avec celui-ci comme si elle négociait des contrats fondés sur « la valeur économique » des services qui lui sont demandés. (Bouteiller et Guérin, cités dans Tremblay, 2005 : 19) En règle générale, les tâches sont individualisées et spécialisées, mais elles peuvent parfois donner lieu à un enrichissement.

Recourant davantage à une main-d'œuvre externe, qui peut plus facilement combler ses besoins en termes de compétences recherchées, on peut présumer que la place accordée à la formation des ressources humaines n'est pas très importante dans ce cas-ci, étant donné que le recours à l'externe se fait au détriment des ressources internes. Un respect des normes minimal résume le type d'attitude adopté par les entreprises qui se caractérisent par l'approche économique. (Bouteiller et Guérin cité dans Tremblay, 2005 : 19).

2.11.4 Le modèle paternaliste

Dans ce dernier modèle, l'employé est considéré dans une perspective purement comptable et il est perçu comme un actif qu'il faut gérer consciencieusement et qui prendra de la valeur avec le temps,. L'importance de la ressource humaine est notable du fait des efforts déployés pour accroître la valeur de cet actif que représente l'employé. (Bouteiller et Guérin, cités dans Tremblay, 2005 : 20)⁵⁸. L'employeur encourage donc la formation, mais « en dehors des heures de travail » principalement.

Selon les recherches effectuées, la très grande majorité des entreprises adopte actuellement une « stratégie de court terme, de nature plutôt

⁵⁸ À noter que « Cette attitude se retrouve dans un certain nombre d'entreprises québécoises, que l'on pense à des entreprises comme Bombardier, Cascades et le Mouvement Desjardins, qui pourraient être classées ici, mais qui tendent plus ou moins vers le modèle organique (selon les établissements et la conjoncture économique du moment) qui, axé davantage sur une stratégie de long terme que de court terme, est actuellement plutôt rare en Amérique du Nord ». Voir : Voir : Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). *Évolution économique, transformations du marché du travail et formation* (à paraître), p. 20.

financière (approche économique) ou bureaucratique (approche bureaucratique). L'approche organique, fondée pour sa part sur le long terme et axée sur la nécessité d'avoir des ressources humaines qualifiées et une organisation du travail qualifiante (stratégie de production diversifiée et de qualité), est en émergence. Elle caractérise davantage les organisations innovatrices et créatrices. La décentralisation des décisions, l'enrichissement des tâches, le développement de la polyvalence et parfois aussi l'établissement de groupes semi-autonomes la distingue des autres approches (Bouteiller et Guérin, 1989 cités dans Tremblay, 2005 : 19-20). En nous inspirant de ce premier modèle de recherche, nous allons maintenant proposer une classification exploratoire des organisations participantes à la présente recherche.

2.11.5 Une deuxième approche analytique centrée sur les individus (employés et dirigeants d'organisations)

Divers travaux permettent de construire un modèle de recherche centré sur les individus (employés et dirigeants d'organisations). Ainsi, Jones et Lichtenstein Peirperl⁵⁹ voient la carrière des individus et les choix qu'ils font à cet égard comme une « stratégie ». Les individus (employés, dirigeants d'organisations) ne font pas que subir les effets du contexte organisationnel et sociétal, bien que ces données influent évidemment sur leurs choix, ils sont aussi des acteurs, élaborant des stratégies relatives à leur carrière.

Les travaux de Hendry et al.⁶⁰ permettent de considérer que les pratiques de gestion des ressources humaines des organisations ont un effet sur les attitudes et comportements des salariés, sur leur motivation à apprendre, leur engagement dans leur travail, etc. Ainsi, les deux acteurs que sont le gestionnaire et l'employé se trouvent en quelque sorte engagés dans un contrat psychologique, et l'action de l'un influe sur le comportement de l'autre. Les théories des marchés internes du travail⁶¹ attirent l'attention sur la diversité des conditions de travail, de l'organisation du travail, des pratiques de GRH selon les secteurs et catégories professionnelles. Les travaux les plus récents dans cette perspective soulignent l'effet de ces pratiques sur les salariés. Arthur, Claman et De Fillippi (1995) présentent

⁵⁹ Jones, C. & R. Defillippi (1996). « Back to the Future in Film : Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century ». In : *The Academy of management Executive*. Vol. X, No. 4, pp. 89-103.

⁶⁰ Hendry, C. & Jenkins (1997). « Psychological Contracts and New Deals ». In : *Human Resource Management Journal*. Vol. 7, pp. 38-45. Idem (1996). « The New Psychological Work : Antecedents and Consequences ». In : *Journal of management Psychology*. Vol. 11, pp.4-8.

⁶¹ Doenringer, P. B. et M. J. Piore (1985). *Internal Labour Markets*. Lexington : DC Health and Co.

aussi des apports intéressants pour étudier les carrières nomades, et la diversification des stratégies et modèles de carrière.⁶²

Les travaux de Jackson⁶³ au sujet des normes et les rôles, ainsi que ceux de Cropanzano et al.⁶⁴ en ce qui concerne les liens entre les dispositions personnelles ou différences personnelles comme variables influant sur les attitudes au travail et la performance en emploi, retiennent également notre attention. Ces approches peuvent s'appliquer à l'attitude des individus à l'égard de la formation : intérêt à apprendre, motivation en contexte d'emploi. Ces variables peuvent aussi exercer un effet médiateur et nous nous intéresserons à ces divers éléments dans notre enquête. Les différences personnelles sont alors perçues dans le cas de divers individus, comme des variables médiatrices infléchissant, les effets que peuvent avoir les pratiques de gestion, les conditions de travail et la complexité de la vie de ces individus. Ces dernières variables individuelles et organisationnelles sont en quelque sorte des données auxquelles sont confrontés tous les individus, mais selon leurs attitudes et dispositions personnelles (différences personnelles dans le schéma), les résultats seront différents. Sur ce plan, l'approche de Crooker et al.⁶⁵ est très pertinente. Celle-ci s'intéresse à la conciliation emploi-famille et met en évidence le fait que certaines variables comme les différences personnelles, l'accessibilité variable des ressources, selon les organisations et les pratiques d'emploi peuvent jouer un rôle médiateur. C'est principalement à partir du travail de Crooker et al. (2002), qui ont recensé un grand nombre de travaux pour construire leur modèle que cette deuxième approche centrée sur les individus (employés et dirigeants d'organisation) s'inscrit.

Nous considérons ainsi trois groupes de facteurs (individuels, organisationnels et sociétaux) et l'étude de leur effet sur la participation à la formation. En conséquence, notre attention porte non seulement sur l'offre des PME et leurs pratiques à cet égard (premier modèle de recherche centré sur les organisations), mais aussi sur les attitudes et les comportements des salariés en ce qui concerne la formation (deuxième modèle de recherche centré sur les individus / employés et dirigeants d'organisation). Ainsi, la complexité et le dynamisme de la vie personnelle deviennent médiatisés par des différences personnelles et se traduisent par des attitudes et des comportements favorables ou non à la formation. Ces deux dimensions

⁶² Voir pour plus de détails : Tremblay, D.-G. (2003). « Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail : une étude dans le secteur du multimédia ». Dans : *Revue de carriérologie*. Vol. 9. No. 1-2. Québec : PUQ.

⁶³ Jackson, J. (1996). « A Conceptual and Measurement Model for Norms and Roles ». In: *Pacific Sociological Review*. 9, pp. 35-47

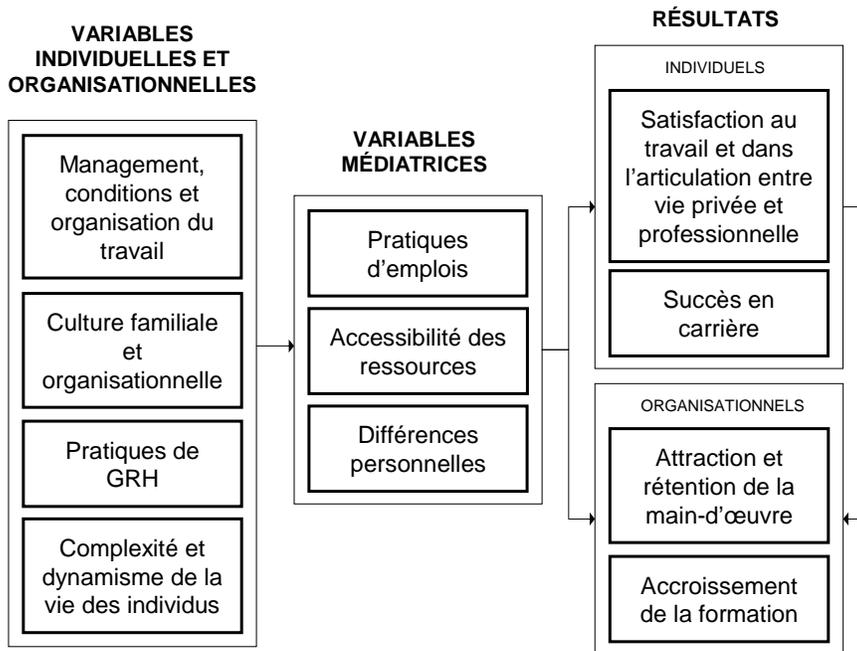
⁶⁴ Cropanzano, R. K. James et M. A. Konovsky (1993). « Dispositional Affectivity as a Predictor of Work Attitudes and Job Performance. In: *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp. 595-606.

⁶⁵ Crooker, K.J., F. L. Smith, F. Tabak (2002). "Creating Work-Life Balance: A Model of Pluralism Across Life Domains". In: *Human Resources Development Review*. Vol. 1. No. 4. Sage Publications, pp. 387-419.

(offre de formation des PME et attitudes ou demande de formation des salariés) sont pour nous fondamentales, puisque les salariés sont souvent eux-mêmes à l'origine de la participation à la formation.

L'analyse des incidences de diverses variables (pratiques de GRH, culture organisationnelle, conditions et organisation du travail) sur la participation à la formation, de même que l'identification des transformations dans ces variables pourraient être favorables à l'accroissement de la participation .

TABLEAU 4 :
Schéma d'analyse 1
Les variables individuelles et organisationnelles, les variables médiatrices et les résultats



Les variables posées comme variables médiatrices proviennent des travaux de Crooker et al. (2002) et nous ont incité à accorder de l'importance aux différences entre individus, aux ressources des organisations et aux pratiques qui pourraient favoriser ou nuire à la formation dans les organisations étudiées. Ces divers facteurs peuvent, en effet, avoir une incidence sur la difficulté ou la facilité d'accès à la formation, sur la motivation des apprenants, et simultanément, sur les résultats de la formation ou de l'apprentissage, comme l'indique le tableau qui suit :

TABLEAU 5 :
Schéma d'analyse 2
Les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux, les facteurs intermédiaires et les résultats

<i>Facteurs individuels, organisationnels et sociétaux</i>	<i>Facteurs intermédiaires</i>	<i>Résultats</i>
Attitude des apprenants, expérience scolaire passée, expérience des TIC, sens du projet d'apprentissage pour eux Configuration de la GRH : organisation du travail, des tâches, utilisation des TIC dans le travail, la gestion de carrière, valorisation de la formation, etc. Environnement social, taille de l'entreprise et localisation de l'entreprise	Adoption et utilisation des TIC en fonction de variables individuelles (âge, sexe, expérience des technologies) et techno-pédagogiques (design pédagogique, facilité d'utilisation de l'outil, etc.) Motivation à apprendre Soutien organisationnel et soutien des collègues de travail ou de la famille	Impact sur la satisfaction et l'apprentissage individuels, sur le transfert de connaissances et sur l'organisation

À l'instar de la première approche ou typologie de recherche, qui permet d'identifier les stratégies d'entreprises, nous allons aussi considérer cette deuxième approche, puisqu'elle permet d'approfondir l'analyse organisationnelle et sociétale, mais aussi les facteurs individuels. Voyons un peu plus en détail les hypothèses que suggère notre revue des écrits.

2.11.6 Les hypothèses de recherche

Nous postulons que trois groupes de facteurs (individuels, organisationnels et sociétaux) influent sur les pratiques des PME et les comportements des salariés des PME en matière de formation et ceci nous a conduit à poser cinq hypothèses principales :

La première hypothèse postule que les entreprises de plus grande taille offrent davantage de formation.

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

La troisième hypothèse affirme que c'est la complexité et le dynamisme de la vie personnelle des individus (responsabilités familiales, manque de temps, difficultés d'accès, distances, e.g. Crooker et al., 2002) qui inciteraient ces derniers à ne pas participer à des activités de formation.

La quatrième hypothèse soutient que ce sont les conditions de travail et surtout les horaires variables ou les longues heures qui justifient la faiblesse de la participation à la formation (e.g. Lombard, 2001).

La cinquième hypothèse postule que c'est la culture organisationnelle, les pratiques de gestion des entreprises qui déterminent s'il y aura plus ou moins de formation dans une organisation.

3. Méthodologie

Nous avons sélectionné seize organisations (respectivement huit organisations dans le commerce de détail⁶⁶ et huit autres dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration). Chaque organisation nous a assuré de la faisabilité de l'enquête auprès d'un responsable des ressources humaines ou de la formation et de quatre employés.⁶⁷ Nous présenterons un peu plus loin le profil des organisations, des cadres et employés ayant participé à notre enquête.

Une méthodologie de recherche qualitative et quantitative a été privilégiée dans le cadre de cette enquête. L'enquête a été menée dans quatre régions administratives et concernait des organisations oeuvrant dans deux secteurs d'activité distincts dans chaque région.

Dans notre enquête auprès des entreprises, nous avons porté une attention particulière aux aspects suivants :

1 : La participation des PME (organisations commerciales, touristiques, hôtelières et de la restauration) à la formation : analyse de leurs pratiques de planification des besoins d'organisation et d'évaluation de formation sur les plans des contenus et de la qualité des formations, afin de développer une meilleure connaissance de ces pratiques;

2 : L'accès des employés : analyse de la participation selon diverses variables (âge, sexe, études antérieures; sous-secteur d'activité, taille de l'entreprise, localisation, milieu urbain, rural, villes-régions, etc.), afin de fournir aux décideurs des informations permettant d'accroître l'intérêt et la participation des individus;

3 : Les motifs de participation ou de non participation : analyse des obstacles individuels, organisationnels ou « sociétaux » (environnement social, localisation) pouvant parfois nuire à l'application de la loi dans les PME des deux secteurs retenus, afin d'améliorer la participation des PME et l'atteinte des objectifs de la loi; identification des obstacles individuels ou résistances, connaissance de la participation des employés de ces secteurs à divers types de formation, leurs expériences des divers modes d'offres de formation, leurs expériences des TIC et de l'ordinateur, ainsi que leurs perceptions des divers outils de formation : formation

⁶⁶ Étant donné certaines difficultés à mener l'enquête à terme dans une des organisations du secteur du commerce de détail, nous avons choisi de présenter les résultats de sept d'entre elles seulement.

⁶⁷ Exceptionnellement dans certaines organisations, nous avons pu réaliser des entrevues auprès de trois employés seulement.

traditionnelle en salle; formation par les pairs ou communautés de pratique, vidéoconférence, formation reposant en partie sur Internet et le web; formation utilisant d'autres moyens , etc.

4 : Les solutions qui permettraient d'accroître la participation des employés des PME (organisations commerciales, touristiques, hôtelières et de la restauration) à la formation : recherche et études de cas dans les deux secteurs.

3.1 Les caractéristiques du terrain d'enquête

En ce qui concerne les organisations du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, l'enquête s'est effectuée entre janvier 2004 et septembre 2004. Pour ce qui est des organisations du commerce de détail, l'enquête s'est déroulée entre janvier 2005 et mai 2005, en raison de difficultés plus importantes à contacter et à obtenir la participation de ces organisations.

Nous nous sommes concentrées, dans la mesure du possible, sur des PME ayant un chiffre d'affaires entre 250 000 \$ et 1 million. Comme les comités sectoriels concernés le souhaitent, notre analyse a couvert des organisations de différents sous-secteurs (par exemple : différents types de commerces de détail, spécialisés en sports ou informatique, ou plutôt généralistes, alimentation, vêtements et tourisme d'aventure, stations de skis ou auberges pour le tourisme), et de localisation différentes (milieux urbains, ruraux, grandes et petites villes). Dans ces organisations, les conditions de travail et niveaux de formation requis sont variables en fonction des sous-secteurs et l'offre de formation est également différente selon la localisation.

Dans chaque organisation, des entretiens ont été réalisés auprès de cadres et d'employés, d'autres entrevues ont été réalisées auprès d'intervenants (Comités sectoriels, associations, fédérations, syndicats) des deux secteurs d'activité.

Soixante-dix-sept (77) personnes ont été interviewées dans le cadre de cette enquête. Leur répartition selon le poste occupé (cadres ou employés) se présente comme suit:

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

Le tableau ci-dessous présente les organisations sélectionnées selon leurs activités et leurs sous-secteurs de spécialisation.

TABLEAU 6 : Répartition des organisations sélectionnées dans le cadre de l'enquête sur la formation, selon l'activité économique, le secteur de spécialisation et la région d'appartenance.					
<u>ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE</u> <u>Commerce de détail</u>			<u>ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE</u> <u>Tourisme, hôtellerie et restauration</u>		
<u>SOUS-SECTEURS DE SPÉCIALISATION</u>	<u>ORGANISATIONS</u> <i>(7 organisations)</i>	<u>RÉGIONS</u>	<u>SOUS-SECTEURS DE SPÉCIALISATION</u>	<u>ORGANISATIONS</u> <i>(8 organisations)</i>	<u>RÉGIONS</u>
<u>Sous-secteur Vêtements tout usage et de sport, mode et accessoires</u>	1 : Magasin Tendances-Mode 2 : La Boutique Sportive	<u>1.Québec</u> <u>2.Québec</u>	<u>Sous-secteur Récréatif</u>	1 : Centre de ski 2 : Centre d'activités récréotouristique 3 : Centre de Plein Air	<u>1.Estrie</u> <u>2.Estrie</u> <u>3.Gaspésie</u>
<u>Sous-secteur Appareils électroménagers</u>	1 : La Boutique de l'électroménager	<u>1.Estrie</u>	<u>Sous-secteur Hôtelier</u>	1 : Auberge Mel 2 : Hôtel des Voiles 3 : Hôtel de la Baie-des-Chaleurs	<u>1.Montréal</u> <u>2.Québec</u> <u>3.Gaspésie</u>
<u>Sous-secteur Quincaillerie, rénovations et matériaux</u>	1 : La Quincaillerie Maidyn 2 : Centre de rénovation et de matériaux Rochefort	<u>1.Montréal</u> <u>2.Estrie</u>	<u>Sous-secteur Restauration</u>	1 : Restaurant Le Jardin des Arômes 2 : Restaurant-Pub des Arts	<u>1.Montréal</u> <u>2.Québec</u>
<u>Sous-secteur Alimentation</u>	1 : La Poissonnerie 2 : Magasin Au Clair	<u>1.Gaspésie</u> <u>2.Gaspésie</u>			

3.2 La méthodologie qualitative

La méthodologie qualitative a été privilégiée pour réaliser la plus grande partie de cette recherche. La démarche s'est déroulée selon un cycle composé de planification et de réalisation des entretiens, d'analyse et d'élaboration des recommandations, notamment en ce qui a trait aux recommandations touchant les moyens qui pourraient être mis en œuvre pour améliorer les résultats individuels et organisationnels en matière de formations en contexte de PME.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirés en partie de la grille d'entretien développée par l'équipe du CIRDEP sur la formation, mais nous l'avons complétée avec nos partenaires en fonction des informations souhaitées pour notre recherche, notamment sur la question des obstacles individuels et organisationnels, ainsi que l'utilisation des TIC ou d'autres solutions aux problèmes de déficiences en matière de formation.

Pour chaque catégorie (intervenants, cadres et employés), nous avons réalisé un « guide d'entretien » spécifique permettant de poser des questions aux employés et gestionnaires sur les difficultés de participation et sur les solutions qu'ils pourraient envisager.⁶⁸ Pour plus de détails, nous présentons dans les tableaux ci-dessous les principales thématiques d'entretien utilisées pour les intervenants, les cadres et les employés.

⁶⁸ Les guides d'entretien sont présentés dans l'annexe 2 du présent rapport: 1) Guide d'entretien abrégé pour les responsables des ressources humaines et de la formation (Cadres); 2) Guide d'entretien abrégé pour le responsable de la formation (Cadres); 3) Guide d'entretien abrégé pour les employés qui ont participé à la formation; 4) Guide d'entretien abrégés pour les représentants des comités sectoriels et des associations (Intervenants); 5) Guides d'entretien abrégé pour les représentants syndicaux (Intervenants). Nous indiquons guide « abrégé » car nous avons élaboré des guides plus complets, mais après un pré-test, nous avons éliminé un certain nombre de questions.

TABLEAU 7 :
Thématiques d'entretien
INTERVENANTS & CADRES

L'évaluation des pratiques de formation dans les entreprises québécoises

- Évaluation de la formation dans les organisations enquêtées
- Identification des besoins et planification des activités

Les besoins identifiés en matière de formation

- Avenir envisagé à l'égard de la formation
- Modifications des priorités de formation

Le profil de l'organisation enquêtée

- Description de l'organisation

Le développement des pratiques de formation

- Attentes par rapport à la formation
- Description du développement et de la planification de la formation
- Liens entre les objectifs de formation et autres fonctions de l'organisation
- Problèmes à résoudre grâce à la formation
- Description des pratiques de formation
- Impact de la formation sur l'organisation
- Facteurs ayant un impact sur la formation
- Type de planification avec l'externe
- Motivations pour recourir à des services externes
- Type de collaboration avec l'externe
- Évolution à court, moyen ou long terme de l'utilisation des technologies

Le fonctionnement de la formation : ses pratiques et son opérationnalisation

- Approches de formation privilégiées
- Contenu des activités de formation
- Habiletés développées
- Fonctionnement du service de formation
- Organisation du travail selon le type de projet de formation
- Rôle d'autres personnes ou services impliqués dans la formation
- Significations sur le type de formation
- Moyens de formation utilisés
- Lieux où se donne la formation
- Méthodes pédagogiques privilégiées
- Accessibilité des méthodes pédagogiques

Les attitudes et les perceptions en regard de la formation

- Attitudes et comportements des employés à l'égard de la formation
- Attitudes et comportements des collègues à l'égard de la formation
- Différences entre les employés
- Évaluation des moyens de formation
- Effets de la formation sur l'organisation
- Effets de la formation sur les employés
- Attitudes et perceptions envers l'utilisation des TIC
- Attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC
- Attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail

TABLEAU 8 :
Thématiques d'entretien
EMPLOYÉS

Portrait des employés enquêtés / leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

- Description du portrait professionnel
- Type de collaboration avec d'autres employés
- Moyens utilisés dans le cadre de la collaboration
- Mode d'initiation aux tâches de l'emploi actuel et aux nouvelles tâches
- Expériences de formation vécues dans l'organisation

Les expériences de formation des employés au sein des organisations

- Expériences de formation vécues dans l'organisation
- Obstacles ou difficultés rencontrés dans les activités de formation
- Origine de la formation
- Changements à l'origine de la formation
- Objectifs de l'organisation concernant la formation
- Mode de consultation pour la formation
- Consultation des collègues de travail
- Résultats de la formation

Une activité de formation conduite avec succès

- Identification de l'activité
- Processus de prise de décision
- Description du déroulement de l'activité
- Difficultés ou obstacles dans l'activité de formation

Une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

- Identification de l'activité
- Processus de prise de décision
- Description du déroulement de l'activité
- Difficultés ou obstacles dans l'activité de formation

Une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

- Identification
- Processus de prise de décision
- Description du déroulement de l'activité
- Difficultés ou obstacles dans l'activité

Une expérience de formation avec les TIC

- Mode d'évaluation
- But de l'évaluation
- Suivi effectif de l'évaluation
- Processus de prise de décision
- Description du déroulement de l'activité
- Difficultés ou obstacles dans l'activité de formation

Les attitudes et les perceptions en regard de la formation

- Conséquences positives et négatives de la faible utilisation des TIC
- Évolution à court, moyen ou long terme de l'utilisation des technologies
- Utilisateurs des applications technologiques
- Facteurs favorables à l'apprentissage des TIC
- But de l'organisation en faisant appel à des formateurs externes
- Méthodes pédagogiques privilégiées
- Accessibilité des méthodes pédagogiques
- Profil des employés bénéficiant de la formation

Pour l'analyse des résultats de recherche, nous avons fait appel à la méthode d'étude de cas multiples (MECM : Yin, 1994; Western et Zering, 1998). Chaque cas d'organisation a servi de terrain à l'analyse des obstacles à la formation dans les PME, des avantages ou inconvénients des différents types et outils de soutien à la formation (formation par les pairs, communautés de pratique, TIC, etc.), ainsi que des facteurs individuels et organisationnels pouvant favoriser ou nuire à la formation.⁶⁹

La stratégie fondée sur l'étude de cas multiples a été retenue parce qu'elle s'applique bien à ce type de recherche. Elle permet notamment d'examiner des phénomènes dans différents contextes et de les comparer entre eux, ce qui ajoute de la validité. Elle permet aussi d'illustrer différentes formes et stratégies qui peuvent exister, sans prétendre évaluer la valeur comparative de ces formes ou stratégies. Elle facilite une certaine généralisation des résultats par l'identification des divers aspects qui se retrouvent dans différents contextes et d'autres qui sont propres à un contexte donné. Enfin, elle permet d'aborder la richesse des interactions entre les diverses unités d'analyse donnant plus de complétude aux résultats grâce à la pluralité de contextes dans lesquels il est observé (Mintzberg 1994; Eisenhardt, 1989, Yin, 1994).

Cette méthode implique des comparaisons entre les divers cas et grâce à des comparaisons de cas multiples, il nous a été possible de dégager à la fois des similitudes et différences entre les divers cas d'organisation. La démarche d'analyse privilégiée a permis de mettre en relief à la fois les occurrences, les généralités et les différences entre cadres et employés, entre les organisations elles-mêmes et entre celles-ci selon leur secteur d'activité.

Nous avons comparé les organisations en fonction de diverses variables, soit la localisation, la taille, les caractéristiques de la gestion et de l'organisation, ainsi que les caractéristiques des individus (âge, sexe, niveau d'études, habitudes des technologies, etc.). C'est d'ailleurs, pour bien saisir les obstacles particuliers des PME selon ces diverses caractéristiques, que nous avons fait des études de cas d'organisations dans les secteurs, afin d'identifier les obstacles qui sont associés à la taille par opposition à ceux qui sont propres au sous-secteur et au secteur (par

⁶⁹ Voir : Tremblay, Diane-Gabrielle et Monique K. De Sève (2005). *Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises. Une comparaison de divers types de formation dans les secteurs du commerce de détail, ainsi que du tourisme et de l'hôtellerie. Rapport sur sept cas d'organisations dans le secteur du commerce de détail, Montréal, Estrie, Québec, Gaspésie.* Montréal : Téluc-UQAM. Idem, (2005). *Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises. Une comparaison de divers types de formation dans les secteurs du commerce de détail, ainsi que du tourisme et de l'hôtellerie. Rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, Montréal, Estrie, Québec, Gaspésie.* Montréal : Téluc-UQAM.

exemple la variabilité des horaires hebdomadaires dans l'hôtellerie et le commerce, et le caractère temporaire des emplois dans le tourisme sportif, ou encore l'éloignement des grands centres de formation, l'âge des travailleurs et leur expérience des technologies, etc.).

Une exploration des spécificités des secteurs a fait émerger un certain nombre de similitudes entre les organisations des deux secteurs d'activité (ex : problématiques en matière de formation, pénurie de personnel qualifié, roulement du personnel, etc.).

À cela s'ajoutent les similitudes liées au fonctionnement même des organisations enquêtées (ex : horaires de travail atypiques et parfois variables (sept jours / semaine); obligations de service à la clientèle; faiblesse relative de l'utilisation des technologies; difficultés de remplacement du personnel, etc).

Nous avons voulu faire émerger les aspects particuliers concernant la formation ou encore les expériences individuelles des employés pour mieux faire ressortir ce qui caractérise les organisations⁷⁰. Nous allons voir de quelle façon certaines organisations peuvent constituer des modèles pour d'autres organisations ayant des préoccupations analogues en matière de formation.

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

L'analyse qualitative a permis de mieux cerner l'ensemble des dimensions analytiques de notre cadre de recherche et d'approfondir l'analyse tant des obstacles que des solutions au déficit de participation à la formation.

Notre démarche comporte cependant certaines limites qu'il ne faut pas négliger et qui nous obligent à faire quelques mises en garde. Comme un maximum de cinq personnes (un cadre et quatre employés) ont été interviewées dans chaque organisation, nous avons évité les

⁷⁰ Voir les monographies d'entreprises pour plus de détail : Tremblay et De Sève (2005a,b)

généralisations et tenté plutôt de mettre en lumière certaines tendances observées, autant en ce qui concerne les facteurs de succès que les sources de difficultés.⁷¹ Les observations dans ce rapport final tiennent compte aussi des préoccupations actuelles, que ce soit le coût, leur disponibilité, la faisabilité, ou encore les limites liées aux activités de formation et autres aspects, tels que l'horaire de travail, les contraintes liées à l'accomplissement du travail des employés et leurs responsabilités familiales.

3.3 Quelques éléments de nature quantitative

Quelques éléments de nature quantitative ont été utilisés pour compléter les entretiens. Sur des thèmes bien précis, pour des fins de comparaison, un mini sondage a été réalisé auprès des cadres et employés dans chacune des organisations enquêtées; ceci permettait de compléter les informations recueillies en entrevue. Voici les principales thématiques de ce mini-sondage.

⁷¹ Nous les résumerons plus loin dans ce document, mais les monographies fournissent plus de détails pour chaque organisation : voir Tremblay et De Sève (2005a,b).

TABLEAU 9 :
Thématiques du mini-sondage⁷²
INTERVENANTS, CADRES ET EMPLOYÉS

<u>Évaluation des effets de la formation sur l'organisation</u>	<u>Évaluation des effets de la formation sur les employés</u>	<u>Attitudes et perceptions envers les TIC</u>	<u>Attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC</u>	<u>Attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail</u>
Le service à la clientèle	Le travail en équipe	La mise à jour des connaissances sur les TIC	La mise à jour des connaissances sur les TIC	L'intégration des TIC dans les postes de travail
Le climat de travail	La satisfaction des employés au travail	L'utilisation des TIC dans la vie personnelle	La facilité à accomplir le travail	L'utilisation des TIC pour l'accomplissement des tâches
La rentabilité de l'organisation	Le climat de travail	La compréhension du monde environnant	La résorption des problèmes d'emploi	L'utilisation de l'ordinateur à titre d'outil de travail
L'image sociale de l'organisation dans l'environnement	La productivité et la performance des employés	L'imagination des gens	Le caractère ennuyeux lié à l'apprentissage de fonctions des TIC	L'utilisation d'outils de travail autres que les TIC
L'image de l'organisation sur la scène économique	La maîtrise des technologies	Le contact avec les gens	Le caractère contraignant lié à l'apprentissage de fonctions des TIC	Le monde du travail sans TIC
Les partenaires (syndicats, actionnaires, associations sectorielles)	L'implication des employés dans leur travail	L'isolement des personnes les unes des autres	L'inutilité de l'apprentissage des TIC comme outil de travail	Le remplacement des travailleurs par l'ordinateur
	La valorisation des produits et services de l'organisation auprès de la clientèle			L'absence d'effets des TIC sur la qualité du travail
	Le sentiment d'appartenance des employés à l'égard de l'organisation			L'absence d'effet de l'ordinateur sur le rendement au travail

Ce mini-sondage traitait de l'organisation, de l'accomplissement des tâches, de l'utilisation des technologies et d'autres aspects liés à l'activité de l'organisation dans son ensemble. Il a permis non seulement de faire des observations comparatives entre les organisations des deux secteurs, mais aussi de connaître l'opinion des participants et participantes sur les incidences des activités de formation. Les résultats issus de ce mini-sondage ont enrichi notre connaissance globale et notre appréciation des pratiques et activités de formation, ainsi que leurs effets sur les employés.

⁷² Voir en annexe le questionnaire distribué aux cadres interviewés, ainsi que celui l'ayant été aux employés dans le cadre de ce mini-sondage.

3.4 Le profil des organisations enquêtées

Voyons maintenant le profil des organisations ayant fait l'objet de l'enquête. Les organisations du commerce de détail et celles du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration présentent à la fois certaines ressemblances et différences. Notre terrain d'enquête comporte à la fois des jeunes et plus vieilles organisations et chaque organisation a ses caractéristiques distinctes. Dans un cas, l'organisation (fin du 19^e siècle et début du 20^e siècle) ayant passé au feu, a été entièrement reconstruite par la suite. Nous avons aussi dans un autre cas, une organisation franchisée, acquise par un nouveau propriétaire à peine depuis un an (2004). Certaines organisations du commerce de détail se distinguent des organisations appartenant au secteur du tourisme du fait qu'elles comptent une clientèle d'entrepreneurs et de grossistes. Les organisations enquêtées se caractérisent aussi par de nombreuses ressemblances, notamment en ce qui concerne les clientèles, qui sont souvent du quartier environnant, ou encore qui peuvent être constituées de touristes en provenance des États-Unis ou de l'Europe. On a aussi une répartition à peu près équivalente du nombre d'employés. Certaines organisations sont de petites entreprises (une quarantaine d'employés au plus), alors que dans d'autres cas, on a une centaine d'employés. Le tableau ci-dessous fournit les détails sur les organisations enquêtées.

TABLEAU 10 :
**Profil des organisations enquêtées dans le cadre de l'enquête sur la formation,
selon l'activité économique, 2004-2005.**

	<u>ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE</u> <u>Commerce de détail</u>			<u>ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE</u> <u>Tourisme, hôtellerie et</u> <u>restauration</u>			
	<u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du secteur</u> <u>Vêtements</u> <u>tout usage et</u> <u>de sport,</u> <u>modes</u> <u>diverses</u>	<u>Les</u> <u>organisations de</u> <u>secteur</u> <u>Appareils</u> <u>électroménager</u>	<u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du secteur</u> <u>Quincaillerie,</u> <u>rénovations e</u> <u>matériaux</u>	<u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du secteur</u> <u>Alimentation</u> <u>récréatif</u>	<u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du secteur</u> <u>hôtelier</u>	<u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du secteur</u> <u>restauration</u>	
<u>DATE DE</u> <u>CRÉATION</u>	Entre 1867 et 2004	1973	Entre 1947 et 2004	Entre 1944 et 2004	Entre 1948 et 1989	Entre 1906 et 1995	
<u>TYPE DE</u> <u>CLIENTÈLE</u>	Clientèle : Environnante du quartier, de la haute et basse ville, extérieurs et professionnels personnes aimant la grande nature Personnes à revenus élevés ou dans la moyenne, banlieusards	Clientèle : résidentielle et jeunes couples	Clientèle : Particuliers, clientèle locale, entreprises et ville, Entrepreneur de la construction, industriels	Clientèle : particuliers, restaurateurs Épiciers distributeurs, entrepreneur	Clientèle : Personnes ayant des revenus plus élevés que la moyenne, clientèle régionale, québécoise, ontarienne et américaine, travailleurs, familles, personnes âgées, clientèle internationale	Clientèles : Clients réguliers, touristes, hommes et femmes d'affaires, clientèle variée québécoise, américaine et internationale	Clientèle : De jour, travailleurs et travailleuses du quartier, clientèle de soir, habitués du quartier, nouveaux clients, clientèle régulière, touristes, jeunes professionnels de la région
<u>NOMBRE</u> <u>D'EMPLOYÉS</u>	Entre 45 et 25 employés et	156 employés	Entre 40 et 225 employés	Entre 5 et 42 employés	Entre 100 et 125 employés	Entre 12 et 45 employés	

STATUT D'EMPLOI	À temps plein, À temps plein partiel, occasionnels, contractuels	À temps plein et à temps partiel, saisonnier	À temps plein et à temps partiel, saisonnier	À temps plein et à temps partiel, saisonnier	À temps plein Saisonnier	À temps plein	À temps plein et à temps partiel, Saisonniers
FORMATION	Secondaire, spécialisé, professionnel, Collégial, universitaire	Secondaire, collégial et universitaire	Secondaire, collégial, professionnel et universitaire	Secondaire & collégial	Secondaire, collégiale, professionnelle spécialisée et universitaires	Secondaire, collégial et universitaire	Secondaire, professionnel

En général, le profil des organisations enquêtées traduit bien les caractéristiques du secteur puisque ceux-ci rassemblent nombre de petites entreprises.⁷³ Nous remarquons également que quelque soit le secteur concerné, il existe plusieurs ressemblances en ce qui concerne les statuts d'emploi. Toutes les organisations enquêtées ont du personnel travaillant à temps plein et une autre partie à temps partiel. Autre fait d'importance, les emplois saisonniers ne concernent pas uniquement les organisations du secteur touristique, de l'hôtellerie et de la restauration. En effet, ce type d'emploi se retrouve aussi dans certaines organisations de commerce de détail. Du point de vue des formations du personnel, il n'y a pas tellement de différences. En fait les formations varient selon la nature de l'emploi occupé. Ainsi, retrouve-t-on des formations secondaires, professionnelles et universitaires. Les cadres ont davantage une formation universitaire. C'est aussi le cas d'étudiants encore aux études qui travaillent dans une organisation commerciale et touristique. On peut donc observer deux portraits semblables sur les formations des ressources humaines dans les organisations participantes des deux secteurs. Attardons-nous maintenant au profil des cadres et employés auprès de qui nous avons effectué des entretiens.

3.5 Le profil des cadres et employés interviewés

Que ce soit dans les organisations du commerce de détail, ou encore dans celles du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, les cadres ont souvent une formation se rapprochant de leurs fonctions administratives (généralement en administration, marketing ou comptabilité). Les employés,

⁷³ Par « organisations », nous pensons à de petits commerces indépendants (dépanneurs, boutiques de vêtements, etc.); ceci par opposition à de grandes chaînes de magasins, supermarchés et dépanneurs. Source : Charest, Jean-Pierre et Patricia Lapierre (2001). *Le Comité sectoriel du commerce de détail. Étude de cas*. Québec et Montréal : Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale et direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique & Université de Montréal, École des relations industrielles.

pour leur part, ont un profil plus mixte, qui s'explique en partie par la diversité des catégories socioprofessionnelles que nous avons interviewées. Prenons le cas des organisations de commerce de détail. Plusieurs d'entre-elles exercent, parallèlement à leur activité commerciale, un ensemble de fonctions connexes. C'est le cas d'une quincaillerie par exemple, qui ajoute à ses fonctions de vente, la construction de certaines pièces (fenêtres, maison). C'est aussi le cas d'un magasin de vêtements, qui s'occupe en plus de la vente au détail, de la confection de manteaux de fourrure vendus en magasin. Or, le profil des participants et participantes est à l'image du caractère mixte de l'activité des organisations commerciales, dans la mesure où leur formation reflète aussi cette mixité (école de fourrure, formation en plomberie, en électricité, etc.).

Du côté des organisations touristiques, le profil des cadres est aussi relié au poste occupé au sein de l'organisation. Leur formation est proche des sciences administratives (comptabilité, marketing, ressources humaines). Le profil des employés reste de même proche des fonctions exercées au sein de l'organisation. Ainsi par exemple, les employés occupant des fonctions d'encadrement ont généralement une formation en gestion et/ou dans des domaines connexes. Ceux oeuvrant dans la restauration ont une formation culinaire.

Un autre aspect du profil des employés interviewés a trait à leur expérience professionnelle antérieure à l'emploi actuel. Une fois de plus, le profil que nous observons chez les employés est conforme aux observations générales concernant le commerce de détail et le tourisme, l'hôtellerie et la restauration. Plusieurs employés ont une expérience professionnelle dans des secteurs d'emploi de proximité. Par exemple, certains ont travaillé antérieurement auprès de la clientèle. D'autres ont assumé des fonctions d'encadrement. D'autres, enfin, ont travaillé dans des activités comparables faisant en sorte qu'ils sont facilement à l'aise dans leur emploi actuel. Or, nous savons que les formations spécialisées dans les secteurs du commerce de détail et du tourisme sont relativement jeunes. À ce titre, la formation collégiale dans le commerce de détail n'existe que depuis 2002. Aucun des participants et participantes à notre recherche n'a d'ailleurs de DEC en commerce de détail. De même, peu d'employés dans le tourisme ont une formation initiale en tourisme.

Enfin, nous avons observé également dans les deux secteurs l'importance du transfert de connaissances et de compétences d'un métier à un autre, d'une organisation à une autre et même d'un secteur d'activité économique à un autre. Passons maintenant à la présentation de nos résultats de recherche.

DEUXIÈME PARTIE :
L'ANALYSE DES RÉSULTATS D'ENQUÊTE

4. Les approches analytiques dans le traitement des données de recherche

4.1 La première approche analytique : la place des organisations dans les modèles organisationnels

La première approche analytique a permis de classer les organisations participantes en fonction de quatre modèles organisationnels identifiés plus haut (1 : bureaucratique; 2 : organique; 3 : économique et 4 : paternaliste). Dans le tableau ci-dessous, nous présentons le portrait du classement des organisations participantes démontrant leur degré d'implication en matière de formation en entreprise, tout en tenant compte d'un ensemble de caractéristiques (Voir Tableau 12 à la fin de cette section).

4.1.1 Synthèse des observations sur le classement des organisations en fonction des quatre modèles organisationnels

Les classifications que nous allons présenter sont avant tout exploratoires. Nos observations ont permis de classer les entreprises selon leurs stratégies, ce qui permet de situer le contexte de développement de leurs pratiques de formation.

4.1.1.1 Le modèle bureaucratique

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

4.1.1.2 Le modèle organique

Dans ce modèle, le travail constitue une source d'enrichissement pour l'employé. Ce modèle valorise ainsi la formation en entreprise et mise, par conséquent, sur l'accroissement des responsabilités, de l'autonomie et de la participation dans le procès de travail. Encore en émergence dans les entreprises nord-américaines, nous avons tout de même recensé des organisations participantes qui possèdent plusieurs caractéristiques de ce modèle. Deux organisations en région dans le secteur du commerce de

détail se classent dans ce modèle, soit : La Boutique sportive (Québec) et le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort (Estrie). Ces entreprises offrent beaucoup de formation en cours d'emploi et de formation structurée. La Boutique sportive (Québec) par exemple, a à cœur l'implication de son personnel dans son fonctionnement organisationnel. Quant au Centre de rénovations et de matériaux Rochefort (Estrie), il opte pour une stratégie fondée sur le développement des qualifications professionnelles de sa main-d'œuvre (Voir tableau 12 en fin de section).

Dans le cas de **La Boutique sportive (Québec)**, trois types de pratiques de formation ont été mis en place. Premièrement, il s'agit d'une formation de base à l'embauche, puis d'une formation structurée selon le département de vente dans lequel l'employé est affecté, puis enfin l'autoformation, qui doit permettre à l'employé de se perfectionner davantage sur les aspects techniques des produits offerts par la Boutique Sportive. Il est à noter que dans ce commerce à statut coopératif, une expérience spécifique dans la pratique d'un sport donné prend une grande importance. Les employés doivent bien renseigner la clientèle sur un sport donné; cette mission est au cœur de l'exercice de leur métier, par opposition à la vente «coûte que coûte» ou toute autre forme de pression à la rentabilité.

Une formation de base et une formation spécialisée

« Nous, nos attentes finalement, on tient à ce que tout le personnel ait une formation de base. Dans tous les départements : escalade, ski, camping, vêtements. Bref que tout le monde a une formation de base et que les personnes qui sont appelées à travailler dans les départements spécialisés puissent avoir une formation additionnelle dans ces départements-là. On pense à l'escalade, ski nautique, vélo. C'est un peu pointu comme formation et ça demande un bagage d'expérience ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique Sportive

L'autoformation

« On s'en va vers un principe qui est d'autoformation, qui fait en sorte que pour les départements, on donne du matériel aux personnes, ils en font la lecture. Il y a ensuite des mises en situation qui sont faites à l'aide d'un instructeur. Il y a aussi un quiz qui leur est remis ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique Sportive

Le développement de la formation au **Centre de rénovations et de matériaux Rochefort (Estrie)** se réalise en tenant compte de la pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans les domaines de la rénovation et des matériaux. Le Centre doit pallier à ces difficultés en organisant lui-même la formation de son nouveau personnel, notamment en ayant recours aux services d'établissements spécialisés (La Quincaillerie du Québec). Les employés s'inscrivent donc dès leur embauche dans un cycle de formation continue, qui peut les conduire à l'obtention d'un diplôme professionnel, s'ils ont suivi tous les cours requis en ce sens.

La formation : un remède pour faire face à la compétition

« Nous autres, on est dans un monde complexe et très compétitif. Donc, pour se démarquer des grandes surfaces américaines ou européennes, il faut que les gens se spécialisent ou soient plus de service. On offre un meilleur service. Ça veut dire qu'à chaque année, nous autres, nos périodes plus tranquilles, on engage un professeur dans différents domaines avec l'Institut du Québec, la Quincaillerie du Québec ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Deux organisations du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration se classent également dans le modèle organique : l'Auberge Mel (Montréal) et le Centre de ski (Estrie). Étant donné l'utilisation intensive des technologies à tous les échelons hiérarchiques, l'Auberge Mel fonde sa stratégie sur la « formation continue » de son personnel, de qui elle exige une grande polyvalence et un grand engagement dans son fonctionnement global. À son tour, le Centre de ski mise aussi sur la formation continue de son personnel, ce qui assure l'excellence de son service à la clientèle (Tableau 12).

Tout le fonctionnement de ***l'Auberge Mel (Montréal)*** repose sur l'utilisation des technologies, tant au niveau de sa gestion interne, que de ses ressources humaines. En conséquence, la formation a été, au cours de ces dernières années, tributaire de la mise en place d'une structure d'information informatisée, dont les principaux avantages sont de favoriser une plus grande interaction entre les employés et d'offrir, par le fait même, un meilleur service à la clientèle. Cette structure d'information a nécessité différentes activités de formation pour que les employés maîtrisent et s'approprient les technologies de l'information dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes.

Deux types de pratiques de formation ont été mises en place : la formation à l'embauche et la formation spécialisée (perfectionnement technique, apprentissage de nouveaux logiciels « maison », etc.), en lien avec l'occupation de l'emploi actuel.

La mission et la philosophie de gestion de l'Auberge Mel

« On a fait un programme de formation sur la mission de l'entreprise et la philosophie de gestion. On a établi ça clairement au niveau de la direction et on l'a soumis pour discussion en devenant carrément une formation, en mettant en place notre mission de l'entreprise avec les objectifs à atteindre avec tout le groupe. Que ce soit réception, entretien dans un premier temps, ça nous a permis d'adhérer aux mêmes principes et aux mêmes objectifs, ça c'est important! ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

L'atteinte d'une grande rentabilité

« On a bâti nous-mêmes notre logiciel de réservation. Il n'existe nulle part par ailleurs. Ça suppose une volonté d'investir beaucoup à ce niveau-là, d'où l'idée d'avoir (...) notre informaticien, qui est associé à nous, depuis le tout début, et qui a été ici à temps plein longtemps et maintenant presque à mi-temps. Nous, c'est notre choix, c'est sûr que ça coûte plus cher en termes de développement, mais ça nous permet d'avoir des résultats et des outils de gestion qui nous amènent à avoir des taux d'occupation de 15 à 16 points plus élevés que la moyenne à Montréal et d'avoir un tarif moyen aussi toujours le plus élevé possible ».

Extrait d'entretien, Responsable Auberge Mel

Les activités de formation sont partie intégrante du fonctionnement du **Centre de ski (Estrie)**. Le développement des pratiques de formation suit une logique spécifique, à savoir une formation à l'embauche, une formation visant une meilleure qualité de service à la clientèle, ainsi qu'une formation d'appoint au besoin en lien avec l'emploi occupé.

« On a l'association des stations de ski du Québec aussi dans laquelle on a certains efforts qui sont mis à la formation des employés de remontées mécaniques. (...) On a aussi une mutuelle de formation qui a été faite par la Société des attractions touristiques du Québec (SATQ) ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de ski

4.1.1.3 Le modèle économique

Ce modèle met l'accent sur une relation s'apparentant à une « relation d'affaire ». Une seule organisation de commerce de détail se classe dans ce modèle : La Boutique de l'électroménager (Estrie). Malgré sa forte propension à donner de la formation à son personnel, cette organisation axe cependant ses principales préoccupations essentiellement sur le rendement et la performance de son personnel.

La Boutique de l'électroménager (Estrie) place au premier rang de ses priorités « la rentabilité » de ses activités commerciales. Pour ce faire, il mise prioritairement sur ses ressources humaines, de qui il exige une bonne maîtrise du fonctionnement des appareils électroménagers, ainsi qu'une très bonne connaissance de leurs spécificités techniques et fonctionnelles et autres notions spécialisées concernant leur fabrication et entretien général. Les formations sont le moyen privilégié permettant d'atteindre ces objectifs et, c'est dans l'optique d'amener les employés à mieux performer, c'est-à-dire à vendre davantage d'appareils électroménagers qu'elles ont été développées et mises sur pied. Trois types de pratiques de formation ont été développés. La première pratique renvoie à la formation en cours d'emploi ou entraînement sur le tas. La seconde pratique englobe la formation structurée. Elle a été mise en place avec le concours d'une formatrice externe, dont le mandat est d'élever le niveau le compétences des

employés. Cette pratique est orientée essentiellement sur le perfectionnement du personnel en tenant compte de ses besoins spécifiques, de ses difficultés, ainsi que des améliorations à apporter s'il y a lieu, dans l'accomplissement de ses tâches. La troisième pratique fait intervenir des fournisseurs externes. En fait, ce sont eux qui donnent les formations spécialisées aux vendeurs d'appareils électroménagers.

Les formations visant à atteindre des quotas de vente

« Les besoins de l'organisation sont en lien direct avec les quotas de vente d'appareils électroménagers. On donne une formation à l'employé et cette formation a comme objectif principal de l'amener à vendre le plus possible d'appareils ménagers ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique de l'électroménager

Le mandat principal de la formatrice externe

« L'entreprise a une formatrice externe. Sa tâche est de détecter si l'employé a les compétences requises pour la vente. (...) La formatrice à l'électroménager est là depuis trois, quatre ans. « Si la « petite fille » (la vendeuse) est gênée, la formatrice lui donne les outils nécessaires pour améliorer ses compétences en vente. Il y a une grande préoccupation à l'égard de la matière dont doit être traité le client. « Soyez sympathiques » est le mot d'ordre communiqué au personnel de la vente ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique de l'électroménager

Trouver les solutions pour augmenter les ventes

« Oui, on cherche à comprendre pourquoi la personne n'a pas vendu. Ce qui est sous-entendu, c'est que la cliente ou le client dès qu'il met les pieds dans le commerce a un potentiel d'achat de 70% - et la vendeuse doit savoir tirer le maximum de ce potentiel, afin d'amener le client à faire l'achat d'un appareil électroménager ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique de l'électroménager

« La formatrice externe cherche à voir si la vendeuse ou le vendeur a bien fait son « closing » (fermeture), c'est-à-dire si elle a ou il a atteint son quota de vente d'appareils électroménagers ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique de l'électroménager

La formation donnée par les fournisseurs externes

« Les fournisseurs donnent aussi de la formation. Celle-ci vise à mieux connaître les produits. La clientèle est très avide de nouveaux produits et les gens consomment beaucoup ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique de l'électroménager

Une seule organisation du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration se classe aussi dans ce modèle, soit : l'Hôtel des Voiles (Québec). Celle-ci mise aussi sur le rendement et la performance de son personnel, étant donné le problème de rareté des ressources humaines avec lequel elle est confrontée régulièrement (Tableau 12).

À l'Hôtel des Voiles (Québec), les pratiques de formation concernent deux types de catégories d'employés, soient les nouveaux employés, puis enfin

l'ensemble du personnel de l'Hôtel des Voiles. Étant donné le très petit nombre d'employés de l'établissement, ceux-ci doivent en effet être polyvalents et performants pour être en mesure d'assurer le fonctionnement normal de l'établissement en tout temps. Les employés sont appelés à se remplacer les uns et les autres lorsqu'il y a des absences, ou pour toute autre raison visant à dépanner un employé. Pour ce faire, des formations continues sont mises sur pied tout au long de l'année, afin qu'ils développent différentes habiletés leur permettant d'être polyvalents et performants dans l'établissement hôtelier. À cela s'ajoute un certain nombre de formations spécialisées visant l'acquisition de notions mal apprises, ou encore méconnues, particulièrement lorsque la formation initiale des employés ne concerne aucunement le secteur hôtelier.

La formation spécialisée et le perfectionnement des employés

« Il peut y avoir parfois des besoins ou des objectifs qui sont globaux. Je pense par exemple à Client-Plus, qui est une formation offerte par le CQRHT. Ça ne touchera pas un employé ou un secteur de l'Hôtel, mais l'ensemble des employés ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des voiles

« Je pense à un cours sur la façon de communiquer au téléphone. Ça peut toucher l'ensemble de nos employés. Certains cours peuvent toucher l'ensemble de nos employés, une préoccupation globale en dehors des besoins spécifiques de chaque individu ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des Voiles

« Notre priorité numéro 1, ce sont toutes les catégories d'employés qui sont en contact direct avec les clients. Ils doivent être des gens très efficaces à tous les niveaux, si on veut être, de un compétitif et de deux répondre aux attentes des clients ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des voiles

« Il n'y a pas de doutes, d'autant plus que la petite entreprise hôtelière haut de gamme, pour performer, compte seulement sur un petit nombre d'employés. Donc, chaque employé doit être performant, si on veut se distinguer et faire face à la compétition et remplir notre mission ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des voiles

« C'est fait de façon continue. On n'a pas le choix. Il y a des besoins qui peuvent survenir en cours d'année parce que tu viens d'engager un nouvel employé. Donc, il faut répondre à ce besoin immédiatement. On est toujours actif dans ce sens-là ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des Voiles

« Des habiletés de communication, des habiletés au niveau de la technologie, des habiletés au niveau de la vente, des habiletés en termes d'accueil et de service à la clientèle, des habiletés au niveau de la langue. (...) Cela présuppose que même un employé à l'entretien ou à la maintenance va être peut-être bilingue ou trilingue. Et il va savoir comment s'adresser aux clients si à tout hasard c'est lui, qui (est), à l'accueil ou qui doit lui rendre un service et qui est en mesure de rendre ce service de façon toute aussi efficace que son collègue qui occupe ce poste-là ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des Voiles

4.1.1.4 Le modèle paternaliste

Dans ce modèle, l'importance de la ressource humaine se remarque dans les efforts déployés en matière de formation, afin d'accroître la valeur professionnelle que représente l'employé. Ce modèle est dominant parmi les organisations participantes, et ce, particulièrement en région. Le manque de ressources financières et d'effectifs de remplacement est au nombre des principales difficultés faisant en sorte que le degré de formation dans les organisations des deux secteurs oscille entre les niveaux de « faible à moyen » (Voir, tableau 12).

Quatre organisations du commerce de détail se retrouvent dans ce modèle: le Magasin Tendances-Mode (Québec); la Quincaillerie Maidyn (Montréal); La Poissonnerie (Gaspésie), puis le Magasin Au Clair (Gaspésie). Leur niveau de formation varie de « moyen à faible ». La ressource humaine n'en reste pas moins primordiale, car les organisations misent beaucoup sur celle-ci pour assurer leur rentabilité.

Au **Magasin Tendances-Modes (Québec)**, le développement des activités de formation vise à harmoniser différentes compétences professionnelles, en considérant les qualifications variées du personnel oeuvrant dans l'établissement. La formation à l'embauche (ou l'entraînement à la tâche) et la formation spécialisée sur le service à la clientèle constituent les deux principales activités de formation. Ce commerce a privilégié la traduction d'une étude américaine sur le service à la clientèle, qu'il a ensuite remis au personnel ;celui-ci devait en faire la lecture et être évalué par la suite, sur le contenu, sous forme de contrôle.

La traduction d'un ouvrage américain sur le service à la clientèle

« On en fait moins (de la formation). C'est-à-dire, j'ai trouvé une méthode. Entre autres cette année, ce que j'ai fait, j'ai traduit un texte, un livre en fait sur l'approche auprès de la clientèle et tout ça que j'ai traduit pour les employés à temps perdu. Je leur ai remis et il y avait un questionnaire et on a fait un concours (contrôle) auprès des employés pour (évaluer leur apprentissage) ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin Tendances-Mode

« Mon objectif, c'est que les clients soient le mieux, soient confortables quand ils viennent nous rencontrer ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin Tendances-Mode

Deux types de pratiques de formation existent à **La Quincaillerie Maidyn (Montréal)**; une formation de base tout d'abord, puis une formation E-learning. La formation de base se réalise dans le cadre d'un entraînement

sur le tas. Elle est complétée par l'assistance d'un « coach » encadrant le nouvel employé dans l'accomplissement de ses tâches. Ce « coach » peut être un superviseur ou encore un employé expérimenté et compétent. La formation E-learning (instaurée tout récemment dans l'établissement commercial) se définit comme une « formation par apprentissage interactif à distance (IDL) et par cyberapprentissage ». Elle a, comme objectif, l'amélioration des compétences de base des employés et l'acquisition de nouvelles compétences, notamment au niveau du service à la clientèle et des produits et équipements vendus en magasin. Des certifications « Bronze, Argent et Or » sont données aux employés (et à l'établissement commercial éventuellement), moyennant l'atteinte de certains objectifs. Des certifications analogues peuvent être octroyées à l'établissement commercial. Ces certifications et autres gratifications visent aussi à encourager les employés à suivre une formation en ligne, et ce, de façon continue.

La formation de base et la formation spécialisée (E-learning)

« Il y a toujours eu de la formation pour les nouveaux employés pour l'adaptation au commerce, l'adaptation à la façon que le commerce fonctionne. Depuis quelques années, c'est quelque chose qui nous préoccupe particulièrement. Lorsque j'ai quitté, en 1999, la compagnie a instauré une grosse formation à distance qui s'appelle « I can E-learning », qui comprend 240 cours. Je l'avais dans mon premier commerce. Ici, il n'y en avait pas quand je suis arrivée, mais on vient de l'implanter. Il est fonctionnel, mais vu le temps de l'année (actuellement), ce n'est pas un temps favorable tout de suite à la formation ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Quincaillerie Maidyn

Le développement de la formation E-learning

« Ça a commencé pour les magasins, mais c'était facultatif. On est des marchands indépendants, nous. Donc, les marchands n'étaient pas obligés de s'associer parce que ça prend quand même un minimum d'installations. Puis moi, je l'ai pris la première année. (...) Il y a à peu près 25% des magasins qui ont commencé et ils l'ont pris. En 2000, ça a commencé. Donc, ça fait cinq ans. C'est rare les magasins qui ne sont pas sur le système aujourd'hui (...) ».

Extrait d'entretien, Responsable - la Quincaillerie Maidyn

Le fonctionnement de la formation en ligne à La Quincaillerie Maidyn

« En ligne, ça peut se faire des deux façons. S'ils ont Internet, ils peuvent se connecter directement de chez eux, puis la faire sur leur temps. S'ils la font sur leur temps, moi je les rémunère 30 minutes par cours (...) réussi, parce qu'il y a un quiz à la fin. Donc, la présentation de la matière, il y a de la connaissance de produits. Il y a les opérations du magasin également. Donc, il y a les cours de gestion, aussi le service à la clientèle, des cours sur le fonctionnement du magasin ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Quincaillerie Maidyn

Mis à part la formation à l'embauche, aucune pratique de formation n'a été véritablement développée à **La Poissonnerie (Gaspésie)**. En effet, c'est sur place que se donnent les principales formations, et ce, par le personnel de

La Poissonnerie. Le responsable peut aussi donner un coup de main à l'occasion, afin de compléter l'entraînement du nouvel employé. Une des principales difficultés observées pour offrir de la formation renvoie au manque de temps, qui serait utile pour réaliser chacune des activités.

Un coup de main du responsable interviewé

« Non, je n'en fais présentement parce que je m'occupe de « La Poissonnerie ». Mais c'est sûr que je peux aider, préparer quelqu'un à travailler dans ça, sans problèmes ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Poissonnerie

« Il y a des périodes de l'année où c'est achalandé pour montrer à quelqu'un le fonctionnement d'une poissonnerie. C'est le temps qui fait tout. S'agirait de bien penser comment former la personne et donner l'évaluation possible. Être sûr que la formation est complète ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Poissonnerie

Deux types de formations existent au **Magasin Au Clair (Gaspésie)**, soient la formation de base d'une part, puis la formation spécialisée d'autre part. La formation de base se résume à l'initiation de tout nouvel employé aux principaux rudiments de son métier au sein de la coopérative. Quant à la formation spécialisée, elle concerne plus spécifiquement les diverses méthodes de travail spécifiques aux départements de la coopérative: fruits et légumes, boucherie, quincaillerie, etc. Une des particularités du Magasin Au Clair est que la plupart des formations sont offertes à l'externe, notamment par des fournisseurs ou autres spécialistes de l'extérieur. Ces formations sont données dans le cadre de séminaires ou de cliniques de formation. Les thématiques privilégiées sont le service à la clientèle et autres sujets concernant, par exemple: la boucherie, la pâtisserie, les matériaux, outils électriques, pesticides, etc. Enfin, ces formations sont généralement assez brèves.

La formation spécialisée

« Au niveau de la pâtisserie, il y a eu deux à trois cliniques. Au niveau de la boucherie, il y en a trois ou quatre certain. Au niveau des fruits et légumes, ça doit être trois ou quatre aussi, peinture Sico, c'est ça. C'est à tous les hivers. Il y en a deux à trois cliniques comme ça et j'ai toujours deux à trois employés qui y vont. Ensuite de ça, au niveau des matériaux ou du reste des outils électriques et toutes ces choses là. Les pesticides, la personne qui a son cours dans ça, il faut que ça soit renouvelé à tous les deux ans. Depuis les trois dernières années, tout ce que je viens de vous dire c'est revenu au moins à trois ou quatre occasions dans chaque département ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin Au Clair

Des séminaires sur des aspects spécialisés

« On vend la peinture Sico, deux ou trois fois par année. Ils organisent des genres de séminaires où on envoie des employés. La semaine dernière, il y en a un qui y est allé. Ça a duré trois jours. C'est des séminaires sur les produits qui se rapportent à Sico et tous les dérivés de la peinture Sico. Les séminaires s'adressent aux commis dans l'entreprise qui ont affaire avec le

public. Pour l'épicerie, on est membres de Sobey's Québec. Eux autres ont des cliniques, que ce soit au niveau de la boucherie, genre nouvelle coupe pour un nouveau produit ou nouvelle tendance, fruits et légumes, la même chose au niveau de la pâtisserie. C'est surtout des cliniques de formation. Au niveau du service à la clientèle, on a organisé avec la commission scolaire locale des cours pour tous les employés. Une formation qui s'est donnée sur une période de trois soirs. Ça a été pour tous les employés, il y a deux ans passés. C'est de la formation pour le service à la clientèle : comment recevoir le client, ... ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin Au Clair.

Quatre organisations du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration se classent aussi dans le modèle paternaliste : le Centre de Plein Air (Gaspésie); l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs (Gaspésie); Le Restaurant le Jardin des Arômes (Montréal), puis le Restaurant-Pub des Arts (Québec). Ces organisations misent beaucoup sur la ressource humaine, malgré certaines difficultés pour mettre en place des activités de formation.

Le **Centre de Plein Air (Gaspésie)** a mis sur pied ses propres pratiques, ainsi que ses outils de formation. Il a mis un accent particulier sur le service à la clientèle, tant pour bien servir celle-ci, que pour lui transmettre des notions de sécurité, afin qu'elle puisse pratiquer en toute sécurité les activités de plein air. Le Centre donne aussi la formation sur tous les aspects du mode fonctionnel de l'établissement (système de réservation par exemple). En règle générale des formateurs internes donnent la formation, mais des formateurs externes le font aussi pour certains aspects liés à l'exercice du métier de guide.

« Ils font des activités en plein air, donc ils sont exposés à des risques. Il faut qu'ils soient informés de tous les risques avant de partir en activité. Il faut qu'ils soient informés de toutes les procédures à suivre en cas d'accidents ou même sans accidents, pour éviter les accidents. Donc, il y a des discours de deux pages par guide, qui doivent dire à tous les groupes pour s'assurer que tout le monde a bien compris. La personne au service à la clientèle doit évaluer la capacité des participants avant qu'ils partent pour être certain qu'ils sont en mesure de faire l'activité. Au téléphone, il y a une procédure à suivre de savoir s'ils veulent prendre l'assurance annulation. Même au téléphone, pendant la réservation, nous on s'assure que la personne est en mesure... Donc, on s'informe sur leur expérience, (...). Il y a une ou deux pages qui sont écrites pour s'assurer que tout soit bien dit, que le client soit bien informé ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre de Plein Air

« On a un retour de clientèle assez incroyable. Au niveau des Québécois qui viennent une première année, je dirais qu'il y a 50 % qui reviennent une deuxième année et 75% qui vont revenir un moment donné. On a peut être 20% qui deviennent des clients annuels, qui viennent passer deux semaines chez-nous chaque année. Donc, on a un très bon retour de clientèle chez-nous. C'est sûr que c'est relié à l'énergie de tout le monde ».

Extrait d'entretien, Centre de Plein Air

La conception de ses propres outils de formation

« C'est moi qui vais monter les documents de formation. C'est moi qui vais élaborer l'horaire de formation. C'est moi qui élabore le contenu de formation ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre de Plein Air

Peu d'activités de formation sont offertes au sein de ***l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs (Gaspésie)***. Au moment de l'enquête, l'établissement s'apprêtait cependant à informatiser le système de réservations quelques semaines plus tard, et les employés seraient appelés éventuellement à suivre une formation à l'utilisation des technologies. Certains employés avaient déjà eu une première initiation aux fonctions de la réception, mais celle-ci demeurait très globale et générale.

« Le personnel est bien formé? Je dirais que non parce que le personnel n'est pas formé, parce que l'entreprise ne forme pas le personnel. On leur assigne des tâches. On leur montre comment faire. En quelque part, c'est de la formation. Oui, mais moi, les gens que j'embauche, il faut qu'ils connaissent ce qu'ils ont à faire. Que j'engage quelqu'un qui travaille au bar. Bien, il faut savoir comment faire les cocktails, parce que ce n'est pas moi qui vais leur montrer ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

Au ***Restaurant Le Jardin des Arômes (Montréal)***, une partie importante de l'initiation aux tâches repose plus sur la formation académique personnelle acquise avant d'intégrer l'emploi actuel. L'établissement n'a pas développé de véritables pratiques de formation, compte tenu d'un manque de ressources financière et du faible nombre d'effectifs de l'établissement, qui occasionne des problèmes de disponibilité pour ce faire. Tout au plus, les employés reçoivent-ils une formation sur le tas, progressive, visant à leur faire prendre connaissance des spécificités de leurs tâches et autres particularités (clientèle, spécialités gastronomiques, vins) du Restaurant.

Les formations externes privilégiées

« Non, moi je fais plus affaire avec l'Association des restaurateurs du Québec, qui offre des formations. Mais je n'ai jamais le temps d'y aller ».

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant Le Jardin des Arômes

« Moi, je fonctionne avec les écoles hôtelières. Tous mes employés viennent de l'école hôtelière Calixa-Lavallée. J'ai des stagiaires qui viennent de l'ITHQ. J'ai des stagiaires et je leur explique des choses, mais je n'ai pas vraiment le temps de les former. Donc, c'est un cercle vicieux. Moi, je n'ai pas le temps de prendre plus de temps pour leur expliquer, parce que je travaille autant qu'eux. Je suis un employé à part entière en ayant des parts dans le Restaurant ».

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant Le Jardin des Arômes

Le *Restaurant-pub des Arts (Québec)* a développé deux types de pratiques de formation, soit une première pour l'embauche des nouveaux employés, puis une seconde pour le perfectionnement du personnel de l'établissement. L'organisation de ces pratiques repose principalement sur le travail de l'épouse du propriétaire de l'établissement, qui a conçu et développé, pour ce faire, divers outils de formation (cahiers de formation) destinés aux employés.

La conception d'outils de formation

« On fait un peu de tout ça. On n'a pas d'accréditation pour la formation qu'on donne ici, parce qu'on le fait à l'interne. On va le faire avec un gérant. Sur le tas, mais c'est quand même structuré. On a des cahiers. (...) On a un beau cahier d'accueil. On a un cahier de formation. On le fait avec des gens compétents internes de notre place. Lorsqu'on va à Montréal, c'est tout organisé. Il y a un professeur là-bas. Mais il n'y a pas de diplôme ou d'accréditation. Par contre, on fait affaire avec Emploi-Québec. Notre chef qui y va est accrédité (...) ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant-pub des Arts

Rappelons que les classifications que nous venons de présenter sont avant tout exploratoires. Cependant, elles permettent de classer les entreprises selon leurs stratégies et, ainsi, de mieux comprendre dans quel contexte se développent les pratiques de formation, voire d'expliquer pourquoi elles sont peu développées dans certaines organisations à la stratégie de gestion n'accorde pas d'importance aux ressources humaines, et donc à la formation du personnel.

TABLEAU 12 : La place des entreprises participantes dans les modèles organisationnels ⁷⁴ (bureaucratique, paternaliste, organique et économique)						
COMMERCE DE DÉTAIL (pour toutes les organisations participantes)						
Type de modèle organisationnel	Statut des employés participants	Formation en entreprise	Mode d'organisation du travail	Tâches	Type de travail	Sens du travail
Paternaliste Magasin Tendances-Mode (Québec)	Exécutants Entraînement sur le tas Initiation aux technologies Bref perfectionnement au besoin	Faible	Tayloriste	Travail au comptoir réception (commerce de gros), prise de contacts avec d'autres poissonneries Service à la clientèle, Répondre à la demande des clients, Réception de la marchandise, Étiquetage, Comptabilité Évaluation et fabrication de manteaux de fourrures, coupe	Individuel	Gagne-pain Exécution
Paternaliste La Quincaillerie Maidyn (Montréal)	Exécutants	Moyen Autoformation ou Formation E-Learning	Tayloriste (Division en département de travail)	Assurer le remplissage des tablettes, répondre aux clients et donner de la formation aux employés	Individuel	Travail de service
Paternaliste La Poissonnerie (Gaspésie)	Exécutants	Très faible	Tayloriste (Vente au comptoir)	Travail au comptoir, réception, servir le client Préparation des commandes, ventes au comptoir des fruits de mer, trancher le filet de saumon, ainsi que les différentes potions, emballage	Individuel et collaboratif	Travail de service
Paternaliste Magasin Au Clair (Gaspésie)	Exécutants	Moyen et régulier	Tayloriste (Division en départements de vente)	Coordination des caissières, formation Commandes, préparation des comptoirs, apprêter	Individuel et collaboratif	Travail de service

⁷⁴ Cette classification exploratoire repose sur les monographies. Voir Tremblay et De Sève (2005a,b).

				les légumes et fruits		
Organique La Boutique sportive (Québec)	Partenaire en tant que membre à part entière de la coopérative	Élevé Formation à l'embauche Spécialisée Autoformation Formation continue	Collaboratif dans une division du travail fonctionnelle (départements de vente)	Gestion de coordination, recevoir les commandes et communications, réception des marchandises, informer les membres, cerner le besoin du membre, conseiller les membres sur les équipements, faire l'inventaire des produits et la mise en marché	Individuel et collaboratif	Créatif
Organique Centre de rénovations et de matériaux Rochefort (Estrie)	Exécutants et professionnels	Élevé Formation continue (Roue de la formation)	Partenariat au niveau de la propriété Division du travail en département	S'occuper des clients au niveau institutionnel, industriel et commercial Tâches liées aux achats – gérance de la succursale Sécurité du travail Assurer le bon fonctionnement de la production Évaluation des travailleurs sur les contenus S'assurer du bon assemblage des bâtiments, etc. Conseiller le client avec le bon choix de produits et matériel dont il a besoin	Individuel et en équipe	Créatif Et d'exécution
Économique La Boutique de l'électroménager (Estrie)	Exécutants	Élevé	Tayloriste (division en départements de vente)	Vente au détail en magasin, vente des produits aux clients, répondre aux clients, offrir un bon service à la clientèle.	Individuel	Axé sur la performance et le rendement

TOURISME, HÔTELLERIE ET RESTAURATION (pour toutes les organisations participantes)						
Type de modèle	Statut des employés participants	Formation en entreprise	Mode d'organisation du travail	Tâches	Type de travail	Sens du travail
Paternaliste Centre récréotouristique (Estrie)	Coordination et encadrement	Moyen	Tayloriste (Division en départements de travail)	Fonctions d'encadrement : supervision Gestion des plaintes Comptabilité Gestion des employés	Individuel	Encadrement
Paternaliste Centre de Plein Air (Gaspésie)	Exécutants & Coordination et encadrement	Moyen	Tayloriste (Division en département de travail)	Conception de stratégies de vente sur le site web Des dépliants, Vente et marketing avec la clientèle Descente de canot ou kayak Amener les clients sur la rivière	Individuel et collaboratif	Travail de service Collaboratif
Paternaliste Hôtel de la Baie-des-Chaleurs (Gaspésie)	Exécutants	Très faible	Tayloriste (Division en départements de travail)	Accueil des clients Inventaire Formation des nouveaux employés Ménage Aide au chef-cuisinier Vaisselle et nettoyage des comptoirs	Individuel	Exécution
Paternaliste Restaurant Le Jardin des Arômes (Montréal)	Exécutant	Très faible	Travail d'équipe (division en tâches spécialisées et polyvalence)	Liées à la cuisine Préparation des menus Commandes et achats Préparation des plats chauds Service à la clientèle aux tables Et autres tâches diverses	Individuel et collaboratif	Exécution et collaboratif Travail de service
Paternaliste Restaurant Pub-des-Arts (Montréal)	Exécutants & Coordination	Moyen	Travail d'équipe (division en tâches spécialisées et polyvalence)	Vérification du bon déroulement des activités S'assurer de la balance des ventes de boissons en considérant les divers quarts de travail Ouverture matinale du restaurant	Individuel et collaboratif	Exécution et collaboratif Travail de service

				Préparation des menus, des sauces, distribution du travail Accueil de la clientèle Service à la clientèle		
Organique Centre de ski (Estrie)	Coordination et encadrement	Élevé	Tayloriste (divisé en départements de travail)	Opérations de remontée mécanique Supervision du personnel Service à la clientèle Personne ressource auprès du personnel Voir au bon fonctionnement du département – du site	Individuel et collaboratif	Travail de service
Organique (Auberge Mel) (Gaspésie)	Exécutants et professionnels	Très élevé	Tayloriste (Division en départements de travail)	Responsable de toutes les conceptions informatisées Dossiers administratifs Fonctions de la réception Faire les réservations Inventaires Préparation des chambres	Axé sur la performance et le rendement Individuel et collaboratif	Collaboratif
Économique Hôtel des Voiles (Québec)	Exécutants & Coordination et encadrement	Assez élevé	Tayloriste (Division en départements de travail)	Mise en marché de produits (nourriture, menus), vins, publicité, promotion Supervision des trois réceptionnistes En charge des comptes recevables, des banquets Supervision des chambres inventaire	Individuel	Axé sur le rendement de l'organisation

5. La deuxième approche analytique :
Les facteurs sociétaux, organisationnels et individuels dans le cadre
de la formation en entreprise

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

5.1 Quelques définitions utiles

5.1.1 Les facteurs sociétaux

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

5.1.2 Les facteurs organisationnels

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

5.1.3 Les facteurs individuels

Les facteurs individuels renvoient aux aspects touchant plus directement les attitudes, les comportements et la situation des individus. Ainsi, leur niveau de formation et leur expérience passée en matière de formation (expériences positives ou négatives), leur motivation personnelle au travail, leur désir de faire carrière dans l'organisation ou non, l'importance relative de leur emploi par rapport à leur vie familiale ou personnelle, sont autant de facteurs individuels pouvant avoir un effet sur la participation des individus à la formation dans une organisation donnée.

5.2 Les caractéristiques du développement des pratiques de formation des organisations

Deux types de pratiques de formation existent dans les organisations participantes. **La première pratique, soit la formation en cours d'emploi**, s'adresse à tous les nouveaux employés et se réalise la plupart du temps sous forme d'entraînement sur le tas et de transfert de connaissances. Quant à **la seconde pratique, la formation structurée**, elle peut être offerte à toutes les catégories d'emploi de l'organisation et répond de manière plus spécifique aux besoins de perfectionnement du personnel (Voir Tableau 13, à la fin de cette section).

Chaque pratique de formation, que ce soit la formation en cours d'emploi ou la formation structurée, a ses thématiques de formation clairement définies. Les pratiques de formation en cours d'emploi sont assez semblables dans les organisations des deux secteurs (CD & HTR). Généralement, elles ont pour but d'encadrer le nouveau personnel dans l'accomplissement de ses nouvelles tâches, de l'initier à ses fonctions et de le préparer à exercer son métier au sein de l'organisation.

La formation structurée est plus propre à chaque organisation, malgré quelques thématiques communes à l'ensemble des entreprises. C'est le cas des formations se rattachant à l'utilisation des technologies, à l'approche à la clientèle, ou encore à la gestion des ressources humaines. En règle générale, les organisations des deux secteurs offrent de la formation structurée pour le perfectionnement du personnel, notamment des cours spécialisés sur le service à la clientèle, les logiciels, les produits et les méthodes de travail. Comparativement à la formation en cours d'emploi, qui se compose presque toujours de la même matière, la formation structurée évolue et change régulièrement selon les particularités et les besoins, voire même les changements organisationnels dans l'entreprise concernée. Dans les organisations du

commerce de détail, elle se réalise fréquemment dans le cadre de cliniques de formation sur les nouveaux produits et les équipements spécialisés. Dans les organisations touristiques, hôtelières et de la restauration, elle concerne surtout les besoins de catégories d'emploi données, ou encore ceux d'un département de travail spécifique (Tableau 13).

Enfin, les formations en cours d'emploi et structurées peuvent aussi s'accompagner d'autoformation ou formation autorythmée (Davel et Tremblay, 2006). Cette autoformation est une formation personnalisée, que chaque salarié décide de suivre à son propre rythme, en considérant ses besoins propres ou encore les difficultés professionnelles qu'il souhaite corriger ou amenuiser. Les organisations participantes favorisant l'autoformation pour leur personnel sont minoritaires dans les deux secteurs. Nous expliquons cette situation par le manque de moyens requis, notamment d'équipements informatiques (ordinateurs) et de moyens d'accès à l'Internet. Cela peut aussi expliquer le fait que les organisations n'ont pas mis en place des incitatifs pour que les employés investissent eux-mêmes dans leur autoformation; l'absence de tels incitatifs réduisant en effet l'intérêt pour l'autoformation (Davel et Tremblay, 2006).

TABLEAU 13 : Les caractéristiques des pratiques de formation des organisations			
Commerce de détail (pour toutes les organisations participantes)		Tourisme, hôtellerie et restauration (Pour toutes les organisations participantes)	
<u>FACTEURS ORGANISATIONNELS</u>	<u>RÉSULTATS</u>	<u>FACTEURS ORGANISATIONNELS</u>	<u>RÉSULTATS</u>
<u>Types de formation mises en place ou offertes</u>	<u>Sur le plan des contenus de formation</u>	<u>Types de formation mises en place ou offertes</u>	<u>Sur le plan des contenus de formation</u>
<p><u>Formation en cours d'emploi</u> (s'adresse aux nouveaux employés)</p> <p>. entraînement sur le tas</p> <p>. transfert de connaissances</p>	<p>. philosophie du commerce</p> <p>. apprentissage des rudiments du métier</p> <p>. préparation pour exercer le nouvel emploi</p> <p>. initiation aux tâches à accomplir</p> <p>. familiarisation au mode de fonctionnement de l'établissement et de ses départements</p> <p>. familiarisation aux méthodes de travail utilisées quotidiennement</p> <p>. fonctionnement de la caisse</p>	<p><u>Formation en cours d'emploi</u> (s'adresse aux nouveaux employés)</p> <p>. entraînement sur le tas</p> <p>. transfert de Connaissances</p> <p>. mentorat</p> <p>. coaching</p>	<p>. mission de l'organisation</p> <p>. accueil des employés</p> <p>. présentation du personnel aux employés</p> <p>. présentation des aires de travail</p> <p>. comptoir du service à la clientèle</p> <p>. fonctionnement des équipements (caisse, téléphone, structure de l'information, etc.)</p> <p>. préparation de la nourriture</p> <p>. formation au poste de travail – tâches quotidiennes</p> <p>. méthode de service aux tables</p>
<p><u>Formation structurée</u> (s'adresse à tous les employés)</p>	<p>. <u>formation spécialisée dans le département de travail</u> service à la clientèle</p> <p>. perfectionnement aux TIC en général</p> <p>. utilisation de l'ordinateur</p> <p>. logiciel de vente et de gestion d'inventaire, etc.</p> <p>. sortie de rapports</p> <p>. lecture de tableaux, etc.</p> <p>. <u>formation spécialisée sur un ensemble de tâches de l'établissement</u></p> <p>. <u>formation interne des fournisseurs</u> (sur les produits, marchandises ou équipements)</p> <p>. <u>cliniques de formation externes</u> (sur les produits, marchandises ou équipements)</p> <p>. <u>formation suivie dans un établissement spécialisé</u> (plomberie, bardeau à couverture, etc.)</p>	<p><u>Formation structurée</u> (s'adresse à tous les employés)</p>	<p>. <u>formation spécialisée interne et externe</u> client-plus</p> <p>. <u>formation de l'école de l'organisation</u> (Ex : école de ski)</p> <p>. <u>perfectionnement aux TIC en général</u></p> <p>. utilisation de l'ordinateur</p> <p>. système de réservation</p> <p>. logiciel de billetterie - de paie et de comptabilité</p> <p>YIELD Management</p> <p>. <u>cours spécialisés – perfectionnement</u></p> <p>. technique de service des bières - vins</p> <p>. planification, marketing d'événement</p> <p>. Monitoring en entreprise</p> <p>. sauvetage en eau vive</p> <p>. secourisme</p> <p>. premiers soins</p>

<u>Autoformation</u> <u>ou</u> <u>Formation E-Learning</u>	. informations sur les marchandises . fonctionnement des équipements	<u>Autoformation</u> <u>ou</u> <u>Formation E-Learning</u>	. information sur le site Web de l'organisation
---	---	---	---

5.2.1 Le développement des pratiques de formation des organisations

Les facteurs sociétaux, organisationnels et individuels peuvent avoir un effet positif ou négatif sur l'offre (par l'entreprise) et la demande (par les employés) de formation, de sorte que nous avons tenté de distinguer les facteurs selon leur incidence positive ou négative. Le tableau 14 présente un aperçu des divers facteurs que nous avons observé à l'œuvre dans les diverses organisations; nous donnons plus loin quelques exemples de leur application concrète dans différentes organisations.

TABLEAU 14 :
Les principaux facteurs de développement des pratiques de formation des organisations

<u>LES FACTEURS POSITIFS</u> <i>SOCIÉTAUX</i>	<u>LES FACTEURS NÉGATIFS</u> <i>SOCIÉTAUX</i>
<ul style="list-style-type: none"> - sensibilisation à la protection de l'environnement et à de « saines » méthodes de fabrication - compétition sur la scène économique dans l'ensemble de la société - pénuries de main-d'œuvre et concurrence interentreprises pour les meilleures ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - prédominance d'emplois saisonniers - déficiences de la formation institutionnelles - changements apportés à la Loi 90 en 2004
<i>ORGANISATIONNELS</i>	<i>ORGANISATIONNELS</i>
<ul style="list-style-type: none"> - niveau de formation des cadres et souhait de développer divers types de formations - inclusion de la formation dans la stratégie d'entreprise et la politique de gestion des ressources humaines - désir d'introduire des technologies - ouverture aux formations externes à l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - manque d'effectifs pour faire les formations et pour le remplacement du personnel en formation - problème de rétention du personnel - prédominance d'emplois saisonniers et le roulement de main-d'œuvre
<i>INDIVIDUELS</i>	<i>INDIVIDUELS</i>
<ul style="list-style-type: none"> - conscience de besoins « individuels » de formation ou lacunes individuelles perçues - expérience positive de formation antérieure 	<ul style="list-style-type: none"> - sentiment de ne pas avoir besoin de formation pour travailler dans le secteur - expérience négative de formation antérieure - difficultés personnelles qui conduisent les individus à ne pas demander de formations

5.2.1.1 Les principaux facteurs de développement des formations

5.2.1.1.1 Les facteurs sociétaux positifs de développement des formations

Nous allons mettre en relief les facteurs sociétaux positifs qui ont influencé le développement des pratiques de formation des organisations. Ils font partie des facteurs qui influent sur les décisions des organisations de faire de la formation.

TABLEAU 14.1 :
Les facteurs sociétaux positifs de développement des formations

- sensibilisation à la protection de l'environnement et à de « saines » méthodes de fabrication
- compétition sur la scène économique dans l'ensemble de la société
- pénuries de main-d'œuvre et concurrence interentreprises pour les meilleures ressources

Trois organisations du secteur du commerce de détail ont signalé les préoccupations de la clientèle à l'égard de la **protection de l'environnement**. En effet, la Boutique Sportive (Québec), le Magasin Au Clair (Gaspésie) et La Quincaillerie Maidyn (Montréal) ont constaté que la clientèle est aujourd'hui plus sensibilisée à la protection de l'environnement. C'est pourquoi certaines formations ont eu comme objectif de fournir des connaissances additionnelles aux employés sur les méthodes de production des produits alimentaires, ou encore sur les aspects techniques de la fabrication des vêtements et autres marchandises. Les commerçants se sont ainsi démarqués progressivement de leurs concurrents au niveau du service à la clientèle.

La Boutique sportive (Québec) a été à l'avant-garde en se distinguant par ses politiques de développement durable, de protection de l'environnement et de sélection de fournisseurs. Ses produits incarnent ses valeurs d'engagement environnemental et social et se veulent un symbole d'équité et de justice sociale.

« La formation fait en sorte que les détails techniques, je vois une paire de ski, la composition d'un ski, pourquoi c'est fait avec un noyau de bois ou synthétique et qu'est-ce qui vient influencer les performances d'un ski? (...)».
Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique Sportive

Les formations consacrées au service à la clientèle ont pris en considération les changements observés dans les comportements de la clientèle. Comparativement aux années passées, la clientèle du **Magasin Au Clair (Gaspésie)** est aujourd'hui non seulement plus jeune, et plus informée, mais elle désire aussi recevoir toute l'information pertinente qu'elle est en droit d'obtenir sur les produits qu'elle achète. Ainsi une démarche structurée de formation a été mise en œuvre pour le service à la clientèle. La coopérative a fait appel à un prestataire de formation spécialisée sur le service à la clientèle. Elle lui a fait part de ses besoins spécifiques en cette matière et a planifié en conséquence des activités de formation pertinentes pour les employés du commerce.

S'adapter aux besoins spécifiques de la clientèle, en tenant compte de son profil spécifique

« Maîtriser les changements et pouvoir s'adapter aux nouvelles demandes de la clientèle actuelle. Les gens changent, veut, veut pas. Tu retrouves une clientèle plus jeune qui n'a pas les mêmes besoins qu'une clientèle plus âgée. C'est ça, il faut s'adapter à tout ça ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin Au Clair

Les profils de clientèle

« La clientèle plus jeune est beaucoup plus informée que la clientèle plus âgée. Ils arrivent en magasin et ils savent déjà ce qu'ils veulent avoir. Tu as besoin de moins leur donner des conseils. Ils connaissent déjà le produit. Ils arrivent avec, ils veulent vraiment tel type de produit. Ce qu'ils veulent savoir eux autres, c'est par exemple au niveau du bois traité avec des produits qui sont déclarés néfastes pour la santé. On parle arsenic qu'il peut y avoir dedans et ces choses-là. Il faut que le commis soit vraiment au courant, parce que le client jeune a entendu parler que le bois traité a des possibilités que ce soit cancérigène ou des choses de même, sauf qu'il veut en savoir plus sur ça ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin au Clair

« Surtout motiver davantage et pouvoir donner un meilleur service à notre clientèle. C'est ça un peu parce que si nos employés sont formés dans le sens que si un boucher est toujours à la fine pointe de son métier, de donner des meilleurs conseils et servir mieux son client. Du même côté pour la pâtissière ou le fruitier au niveau des nouveaux fruits ou nouvelles tendances au niveau de l'alimentation et tout ça ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin Au Clair

La Quincaillerie Maidyn (Montréal) a souhaité fidéliser sa clientèle. Pour ce faire, elle a adopté un code d'éthique, auquel doivent se conformer les employés. L'honnêteté, l'intégrité, le respect et le besoin de s'améliorer sans cesse, d'aider les clients et de répondre à leurs besoins constituent les composantes essentielles de sa philosophie.

Deux organisations du secteur de commerce de détail ont indiqué que les formations ont eu comme objectif de leur permettre de **se démarquer de**

leurs compétiteurs sur la scène économique. La Boutique de l'électroménager (Estrie) a misé prioritairement sur la formation de ses ressources humaines pour assurer la rentabilité de ses activités commerciales. Les formations ont constitué un moyen privilégié permettant aux employés d'acquérir diverses notions spécialisées et les habiletés requises pour comprendre le fonctionnement des appareils électroménagers. Par le fait même, elles ont amélioré leurs compétences dans la vente d'appareils électroménagers, ce qui s'est traduit en bout de ligne par une augmentation du chiffre d'affaires du commerce.

Le Centre de Rénovation et de Matériaux Rochefort (Estrie) a aussi compté sur les formations pour bien outiller et former son personnel et se démarquer par le fait même des compétiteurs.

Les formations de **La Boutique de l'électroménager (Estrie)** ont eu comme objectif l'augmentation des ventes d'électroménagers et l'atteinte des quotas de vente fixés préalablement par la direction de l'établissement commercial. L'atteinte de ces quotas leur a permis de recevoir un bonus qui s'est ajouté à leur salaire régulier. Cette bonification a été associée à leur conformité aux objectifs de rentabilité du commerce et a constitué en ce sens une composante essentielle de l'activité de formation. « Soyez sympathique! » est la phrase de motivation que l'employeur a utilisé et communiqué régulièrement à ses employés pour attirer et retenir la clientèle. Les employés (à titre « d'équipe sympathique! ») ont été là pour « vendre » et la formation devait les aider à mieux rencontrer cet objectif.

Les formations visant à atteindre des quotas de vente

« Les besoins de l'organisation sont en lien direct avec les quotas de vente d'appareils électroménagers. On donne une formation à l'employé et cette formation a comme objectif principal de l'amener à vendre le plus possible d'appareils ménagers ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique de l'électroménager

La priorité essentielle axée sur l'augmentation du chiffre d'affaires

« Le but recherché est avant tout l'augmentation du chiffre d'affaires. Deux fois par année, le commerce organise un meeting (« briefing»). Cela dure deux heures. C'est suivi d'un souper au restaurant ».

Extrait d'entretien, Responsable - La boutique de l'électroménager

Une partie des activités de vente du **Centre de rénovations et de matériaux Rochefort (Estrie)** a été le fruit de sa propre fabrication manufacturière (maisons préfabriquées, construction de matériaux et de bâtiments, fabrication de murs, de planchers, assemblage technique, etc.). L'organisation fabrique des maisons, les vend par la suite à sa clientèle, ainsi que tout autre produit dont elle a besoin.

Le jumelage des fonctions manufacturières et commerciales a généré une clientèle plus large, à qui il a été possible de garantir un cycle complet dans l'offre d'un produit (construction de bâtiments et de fenêtres, de maisons préfabriquées, planification architecturale, aménagement résidentiel et installation, vente d'outils, etc.). Le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort s'est ainsi démarqué de ses concurrents. Il espère ainsi pouvoir faire face à la pénurie de main-d'œuvre souvent observée dans le secteur des services aux personnes, attirer davantage de main-d'œuvre, ou à tout le moins, conserver les employés qu'il a formés.

Les employés ont été intégrés à un cycle de formation continue appelé communément la « roue de la formation ». La formation a été réalisée de façon continue avec la collaboration des établissements de formation et des formateurs externes.

La formation : un remède pour faire face à la concurrence et favoriser la rétention de main-d'œuvre

« Nous autres, on est dans un monde complexe et très compétitif. Donc, pour se démarquer des grandes surfaces américaines ou européennes, il faut que les gens se spécialisent ou soient plus de service. On offre un meilleur service. Ça veut dire qu'à chaque année, nous autres, nos périodes plus tranquilles, on engage un professeur dans différents domaines avec l'Institut du Québec, la Quincaillerie du Québec ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Dans les deux secteurs, deux organisations ont signalé être aux prises avec des **pénuries de main-d'œuvre**, ce qui les a incitées à développer la formation de leur personnel. Le Centre de Rénovation et de Matériaux Rochefort (Estrie) a introduit un programme de formation continue pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre spécialisée à laquelle il faisait face. Ce programme a été entièrement coordonné par un établissement spécialisé (La Quincaillerie du Québec), qui a offert la formation au nouveau personnel. Les employés intégrés à « la roue de la formation » ont été amenés progressivement à se spécialiser dans divers domaines de la rénovation et des matériaux. L'Hôtel des Voiles a formé régulièrement du nouveau personnel (n'ayant aucune expertise dans le domaine hôtelier), car elle ne parvenait pas à recruter des personnes ayant les compétences requises.

Afin de faire face à la **pénurie de main-d'œuvre spécialisée**, le **Centre de rénovations et de matériaux Rochefort (Estrie)** a réagi en organisant lui-même la formation de son personnel. Pour ce faire, il a eu recours à des ressources externes pour donner les cours de base et plus spécialisés. Ces formations se donnent en règle générale dans les périodes les moins achalandées de l'année. Des employés du Centre ont aussi été formateurs pour transmettre la culture d'entreprise. Celle-ci contenait les valeurs

essentielles de l'entreprise et légitimait en quelque sorte les moyens mis en œuvre en matière de formation

La pénurie de main-d'œuvre spécialisée

« Actuellement oui, c'est difficile à trouver des employés dans tous nos secteurs d'activité, parce que ce n'est pas valorisé. Dans le fond, nous, la quincaillerie, on est vu comme « cheap labor » à cause des grandes surfaces, les Wal-Mart, les Home Depot, Réno-Dépôt (Rona l'entrepôt) de ce monde ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« On n'a pas de misère, les manufacturières, on n'a pas de problème à trouver les techniciens, les dirigeants, mais les manuels. Trouver les gens qui fabriquent du côté manuel, on n'a pas de formation. Ça se fait à l'interne ou avec des professionnels, avec des gens qu'on engage qui étudient notre marché et le fabriquent. Mais il n'y a pas de valorisation non plus. La société ne valorise pas quelqu'un qui travaille dans la shop. Mais les gens gagnent bien leur vie dans les usines et la quincaillerie ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

La formation pendant les périodes les moins achalandées de l'année

« On aimerait quatre fois par année. Actuellement, on l'accentue plus l'hiver parce que c'est une période plus tranquille. C'est plus efficient. Écoutes, on est dans l'entreprise privée. Il faut faire de l'argent. Il faut le faire dans un coût qualité /coût. Donc, l'hiver pour nous. Le cours de l'Institut est de 45 heures. Mais il y a d'autres cours qui durent deux jours intensifs, une fin de semaine intensive. Le cours d'électricité de base 1, la personne qui fait base 1 va faire plomberie 1 et 2. Ça c'est 45 heures au total. Il y a des employés qui vont prendre un cours dans l'année. L'avancement n'est pas le même par exemple ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

L'Hôtel des Voiles (Québec) a réalisé ses activités dans un contexte économique difficile, caractérisé par la pénurie de main-d'œuvre. Nombre d'établissements hôteliers ne parvenaient pas, en effet, à trouver la main-d'œuvre ayant les qualifications et les compétences requises pour leurs besoins. La pénurie de personnel a un effet positif sur l'offre de formation interne, puisque l'hôtel a été amené à développer ses propres formations pour compenser ce manque et donner les qualifications nécessaires à ses nouveaux employés. Étant devenu au fil des ans pratiquement une école de formation, cela a toutefois eu des conséquences négatives, car les employés se sont souvent déplacés vers d'autres établissements offrant des conditions de travail plus avantageuses.

Les contenus

« Une formation à l'interne qui fait partie d'un processus continu, qui sont donnés par nos meilleurs éléments. Ils peuvent être donnés à la rigueur par moi. Et il y a des formations structurées qui peuvent être données par des gens à l'externe, soit à l'interne, sous forme de séminaires, journées de formation, de colloques ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des Voiles

« C'est une préoccupation annuelle auprès de nos employés de la réception. Quelle est l'offre touristique de Québec? Et s'ils ne la connaissent pas, on les envoient la découvrir ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des Voiles

« La formation va toucher des points spécifiques : la langue, des attitudes qui touchent le service à la clientèle, les attitudes qui touchent la vente, les attitudes qui touchent les nouvelles technologies, les outils informatiques, tout ce qui touche l'accueil ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des Voiles

5.2.1.1.2 Les facteurs sociétaux négatifs de développement des formations

Les changements apportés à la Loi 90 ont évidemment eu un impact souvent négatif, puisque nombre d'organisations ont réduit leurs activités de formation à partir du moment où elles n'étaient plus soumises aux exigences de la loi. Par ailleurs, la prédominance d'emplois saisonniers influe négativement sur le développement d'activités de formation et les déficiences de la formation institutionnelle, offerte par des établissements d'enseignement externes, est aussi présentée par les entreprises comme un facteur influant négativement sur leur désir de développer la formation.

TABLEAU 14.2

Les facteurs sociétaux négatifs de développement des formations

- prédominance d'emplois saisonniers
- déficiences de la formation institutionnelle
- changements apportés à la Loi 90 en 2004

Les organisations du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration ont ainsi indiqué que la **prédominance d'emplois saisonniers** rend difficile l'organisation et le suivi des formations, parce que les entreprises craignent de perdre la main-d'œuvre formée lorsque les emplois se terminent. Très souvent, le **roulement de main-d'œuvre élevé** les oblige à embaucher du personnel à chaque nouvelle saison. Ceci les incite, par contre, à réagir en mettant en place des formations de courte durée, qu'elles organisent elles-mêmes à chaque année.

L'activité saisonnière du **Centre de Plein Air (Gaspésie)** a eu aussi des incidences sur le développement de carrière de la main-d'œuvre. En effet, ne pouvant offrir à son personnel un emploi à temps plein sur une base annuelle, les possibilités de développement de carrière ont été d'autant plus limitées au Centre de Plein Air. Les employés eux-mêmes n'ont pas été intéressés à travailler plus d'une certaine période de temps. Ainsi, une période d'emploi de cinq mois, a été presque toujours suivie d'une autre

comportant des prestations d'assurance-emploi, et ce, jusqu'à la prochaine saison où le même cycle « emploi / chômage » a recommencé de nouveau.

« Oui, on voudrait garder nos employés le plus possible, mais il faut savoir qu'en Gaspésie, une mentalité qui est très répandue, qui (est), après mes quatorze semaines, je ne veux plus travailler. Même, nous souvent, on va avoir de la misère à garder nos employés à la fin de la saison parce qu'ils ont fait leur chômage et ils ont le goût de s'en aller chez eux ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de Plein Air

Les organisations ont fait de la formation pour compenser certaines **déficiences de la formation institutionnelle**. Une organisation récréative a mentionné que les formations offertes ne correspondent pas toujours à ses besoins. Par ailleurs, le Centre de Plein Air (Gaspésie) a développé des activités de formation pour pallier les difficultés que provoque le roulement du personnel saisonnier et remédier aux déficiences constatées dans la formation institutionnelle.

Le décalage entre les formations des établissements d'enseignement et les besoins particuliers du **Centre de Plein Air (Gaspésie)** le touche dans la mesure où il doit combler régulièrement cette carence par ses propres formations.

Les écarts entre la formation institutionnelle et les besoins du Centre

« Je dirais que les propriétaires disent qu'ils ont besoin du monde formé pour pouvoir faire les activités qu'ils ont à faire. Mais ils ne viennent pas chercher l'information sur le terrain avec nous autres. Ils ne vivent pas avec nous autres. Ils font leur petite affaire ensemble. Les cégeps, je dirais que ça s'est amélioré de beaucoup, mais il reste du travail à faire. J'ai pris des gens qui ont été formés pour ça. Quand le jeune, il dit « j'ai plus appris dans deux semaines qu'en un an et demie à l'école! », moi et ça a été mentionné au Gîte Mont-Albert, pas parler de formation si on n'a pas de budget pour aider les entreprises. Ce que je dis, c'est qu'il y a beaucoup d'argent d'investi en formation, mais la « corde de bois » ne sert pas à grand-chose, parce qu'ils forment des gens pour travailler dans le plein air. Mais c'est tout, selon l'école, leurs critères à eux autres. Le client, il s'en tire de leurs critères, donc les entreprises eux autres, les critères de l'école, pis les critères du client sont pas exactement les mêmes critères. Donc, moi il faut que j'aille avec ce que le client a besoin, pas avec ce que l'école a besoin ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de Plein Air

« Un bac en plein-air et c'est les entreprises qui au bout de la ligne finissent par les former, mais nous, on n'est pas payé pour les former. Ils sont formés par des endroits où ils devraient être formés, donc par la bande exige parce qu'ils ont été formés par des endroits qui correspondent pas à nos besoins. Il a été formé et il vaut beaucoup plus cher. En plus, il faut le payer plus cher parce qu'il a été formé. Dans le plein-air, (...) il a suivi les formations pendant X temps avec guides de tourisme d'aventure et il arrive chez vous et il dit « On va faire des stages chez vous ». Les stages, chez vous, tu as un petit pourcentage d'aide, mais tu passes beaucoup de temps à former finalement. Dans le fond de l'affaire, je prendrais quelqu'un qui n'en a

jamais fait, puis je le formerais plus vite que le jeune qui a passé un an qui n'a pas eu de formation. Je lui donne la formation. Il devient très bon parce qu'il est formé selon ce que mes besoins exigent. Dans un été, il a tout ce qu'il faut et moi, j'ai un bon guide à 10 \$ l'heure et il est bien heureux ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de Plein Air

L'aptitude à donner une bonne formation laisse à désirer

« Quand les jeunes viennent travailler chez-nous, ils m'ont dit après deux semaines, on a plus appris ici que ce qu'on a appris en un an et demi ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de Plein Air

Cette critique des établissements d'enseignement et de leur difficulté à s'adapter rapidement à l'évolution de la demande n'est pas nouvelle. Nous ne pouvons juger de sa pertinence dans chaque sous-secteur étudié ici, et ne faisons donc que rapporter ce facteur tel qu'il est perçu par les organisations, sans préjuger de son caractère véridique ou non.

Les changements apportés aux critères d'assujettissement à la Loi du 1% en formation (Loi 90) en 2004 ont eu une incidence sur certaines organisations. Ainsi, une organisation du secteur de commerce de détail a indiqué que les changements apportés à la Loi ont eu des incidences négatives sur le développement de la formation. En effet, n'ayant plus d'obligations à donner de la formation à ses employés, le Magasin Tendances-Mode (Québec) a réduit ses activités de formation. Mis à part la formation à l'embauche, cette organisation s'est contentée de traduire un ouvrage sur le service à la clientèle, qu'elle a ensuite remis à ses employés, afin qu'ils fassent leur autoapprentissage sur l'approche envers la clientèle.

Alors qu'antérieurement aux changements du cadre législatif, les formations sur les textiles, le processus de vente et sur l'approche à la clientèle étaient offertes par des établissements externes, depuis la nouvelle réglementation de la Loi 90, le recours à des formations externes a diminué grandement. Aujourd'hui, le Magasin concentre le développement de ses activités de formation davantage sur le service à la clientèle.

La diminution des activités de formation consécutivement aux changements de la Loi 90

« On n'a pas eu le choix avec le programme du gouvernement, le 1% de la masse salariale, on a été obligé de se conformer à ça parce qu'évidemment, le temps passe vite dans une petite entreprise, puis la formation, c'est souvent pas la priorité. Mais après coup, on réalise que quand les gens sont formés, d'abord ça les motive et on sent une amélioration. À un moment donné notre masse salariale nous permettait de diminuer au niveau de la formation, c'est ce que nous avons fait parce que c'était une exigence assez lourde pour nous de réunir les gens ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin Tendances-Mode

« On allait souvent chercher des formateurs à l'extérieur, puis notre budget à ce moment-là, nous le permettait bien. On n'avait pas le choix de l'utiliser. C'était une mesure fiscale ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

« Je vous dirais que moi, j'étais plus focussé « formation » quand j'étais assujetti que depuis que je ne le suis pas. Je vous dis cela bien honnêtement ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

5.2.1.1.3 Les facteurs organisationnels positifs de développement des formations

L'inclusion de la formation dans la stratégie d'entreprise et dans la politique de gestion des ressources humaines (lorsqu'elle existe) a une incidence sur le développement de la formation. Dans les organisations où les cadres ont un bon niveau de formation et considèrent important de développer la formation des employés, l'organisation a davantage tendance à développer l'offre de formation. Aussi, lorsqu'il y a introduction de changements technologiques, on tend à prévoir une formation. Enfin, nous avons observé que l'ouverture de l'organisation à l'égard des formations externes peut influencer sur l'offre de formation, car cela permet d'offrir plus facilement une formation, sans avoir à la développer. Par contre, nombre d'organisations considèrent que les formations externes ne correspondent pas à leurs besoins.

TABLEAU 14.3 :

Les facteurs organisationnels positifs de développement des formations

- niveau de formation des cadres et souhait de développer divers types de formations (initiation, développement compétences, etc.)
- inclusion de la formation dans la stratégie d'entreprise et la politique de gestion des ressources humaines
- désir d'introduire des technologies
- ouverture aux formations externes à l'organisation

Dans la majorité des organisations, nous avons observé que les formations offertes ont eu deux objectifs précis : ***initier les nouveaux employés aux tâches à accomplir et compléter leur formation de base*** pour leur donner des outils afin de favoriser et d'accroître les quotas de vente de produits. C'est souvent la perception de manques par les cadres qui incite au développement de ces formations.

Une organisation récréative a insisté sur le fait que les formations font partie intégrante des changements administratifs et organisationnels que vit l'entreprise; les cadres considèrent qu'il importe d'associer des formations aux divers changements.

Le ***Centre récréotouristique (Estrie)*** a connu quelques changements d'envergure au cours de ces dernières années : ***changement de***

propriétaire, redressement administratif et nouvelle gestion, etc. Dans la foulée de ces changements, la formation occupa une place relativement importante car le Centre souhaitait mettre en œuvre tous les moyens requis pour fidéliser sa clientèle et assurer ainsi sa rentabilité. Il a donc développé des pratiques de formation visant des objectifs précis, notamment le développement de l'autonomie et de la confiance en soi.

« C'est un tout parce qu'un employé qui est bien formé, répond bien au client, qui lui se sent ...Ça augmente la qualité du service à la clientèle. Ça rayonne sur la station, parce que le commentaire que cette personne-là va dire c'est « On est bien reçu! » parce que l'information circule. Ils ont une bonne formation. Ils sont bien dans leur poste. (...) En les outillant, on améliore la qualité du service à la clientèle. (...) On essaie de leur donner le maximum d'assurance pour que le client sente cette assurance-là ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre récréotouristique

« Ce que je veux, c'est donner les outils à mes employés pour qu'ils deviennent autonomes. En ayant une bonne formation en début de saison, ces employés-là deviennent très autonomes, deviennent moins dépendants de nous. On veut développer leur autonomie, la confiance en soi ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre récréotouristique

Dans le cadre de sa réorganisation administrative et de la mise en place de la nouvelle structure d'information, **l'Auberge Mel (Montréal)** a été amenée à repréciser la nature de sa mission, à fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs reliés à l'estimation du rendement souhaité et de ses attentes en matière de performance, puis à revoir et redéfinir les grandes axes de son fonctionnement. Dans un tel contexte, le responsable de l'entreprise a jugé important de faire de la formation. Pour mettre en place ses pratiques de formation, l'Auberge a fait plusieurs recherches sur le développement de l'hôtellerie et de l'activité du tourisme et a eu recours à un informaticien pour la mise en place des formations requises. Tout son fonctionnement repose maintenant sur l'utilisation des technologies, et ce, tant au niveau de sa gestion interne, que de celle de ses ressources humaines.

Les exemples puisés à l'extérieur

« On a des gens qui nous fournissent un peu d'informations sur les tendances, comme je vous disais. On est très près de la veille en tourisme qui vient de naître. On est abonné à plusieurs bulletins électroniques qui nous donnent un peu ces besoins-là, les nouveaux marchés, les nouvelles niches. Comment satisfaire notre client? On est près de l'UQAM, on se tient près du milieu académique aussi, qui nous permet d'être toujours à l'avant-garde ».

Extrait d'entretien, Responsable - Auberge Mel

« Comme je vous dis, si je prends l'exemple du YIELD Management, c'était plus adapté à la grande hôtellerie, sur le plan des services à la clientèle, nous autres on voulait aller plus loin que ça. (...) Quand on a vu ça et on pouvait envoyer une personne à la fois et ensuite digérer ça, l'adapter et la reformuler au sein de notre personnel. On s'est rendu compte que c'était

beaucoup trop compliqué. On a convenu à ce moment-là de bâtir nous-mêmes nos propres sessions et d'y aller dans ce sens ».

Extrait d'entretien, Responsable - Auberge Mel

Le responsable de deux organisations des secteurs récréatif et hôtelier, soient le Centre de Ski (Estrie) et l'Auberge Mel (Montréal), ont indiqué que les formations ont permis de développer des habilités dans le but d'améliorer les qualifications professionnelles et le service à la clientèle. Les responsables de la Boutique Sportive (Québec) a indiqué pour sa part compléter la formation de base du personnel afin d'être en mesure d'offrir un excellent service aux membres.

Le développement des pratiques de formation de **La Boutique Sportive (Québec)** s'est réalisé en prenant pour acquis que les employés ont des notions de base, et ce, avant même leur embauche au sein de la coopérative. La formation vise non seulement à les familiariser aux produits et services divers, mais elle se présente aussi comme un complément de leurs connaissances de base et expériences, de travail s'il y a lieu.

Des notions de base préalables

« Mais il faut dire qu'au départ, ce qui est important, c'est que tous les employés qui travaillent ici ont préalablement eu une expérience de plein air ou d'activité de grande nature. Quelqu'un qui n'a jamais touché à des skis, c'est peu probable qu'il travaille ici ou à tout le moins dans le département de ski. Il faut qu'il ait de l'expérience. On ne part pas de zéro. Ils savent déjà manipuler des réchauds, des kayaks, des canots et des trucs comme ça ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique Sportive

Les dirigeants du **Centre de ski (Estrie)** ont eu recours à des collaborateurs externes pour des aspects spécifiques, tels que les questionnaires d'embauche, les promotions, les manuels d'employés. Ils ont aussi utilisé certains cours des mutuelles de formation, notamment ceux de la Société des attractions touristiques du Québec. Ils ont mis sur pied un cours sur le leadership grâce au concours logistique et financier d'Emploi-Québec. Lorsque les formations standardisées n'ont pas répondu à tous leurs besoins spécifiques, il ont effectués eux-mêmes la préparation de cours.

Le Centre de ski a accueilli favorablement les programmes de formation existant à l'externe, notamment lorsqu'ils ont facilité la réalisation de certaines fonctions.

« En grande partie, je dirais qu'elle est adaptée à nos besoins. Moi, malgré cette formation qui est accessible, c'est qu'aujourd'hui pour ce que nous on développe ici, on veut absolument ou on essaie de trouver qu'elle soit adaptée à notre réalité. À ce moment, ça demanderait de regarder un peu plus à l'intérieur des cours. C'est clair que si j'envoie une personne suivre un

cours d'entretien électrique, il va s'inscrire, si moi je vais suivre un cours d'informatique, je vais aller m'inscrire. Ça n'a pas le même impact que si je parle de lien direct avec ma clientèle ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de ski

Les employés de ***l'Auberge Mel (Montréal)*** ont reçu une formation très englobante. Celle-ci concernait une diversité de fonctions leur permettant de répondre adéquatement à la clientèle, et ce, en tout temps. Les activités de formation ont été structurées en tenant compte de la philosophie de l'établissement et de la mise en place de la structure d'information (YIELD Management) de l'Auberge.

« Dès qu'il y a un nouvel employé comme cette stagiaire-là dont je faisais référence, elle rentre dans un processus de formation très structuré. Elle passe par la directrice de la réception, par moi, qui donne telle formation. Ensuite, il y a une autre personne qui lui montre le «shift» de nuit, une autre personne qui lui montre le matin. Il n'y a pas de nouvelle employée qui n'a pas deux semaines de formation intensive ici, sans qu'elle soit laissée seule. C'est bien certain ».

Extrait d'entretien, Responsable - Auberge Mel

« Il y a une portion formation quand la personne est ici depuis trois à quatre ans. C'est souvent beaucoup plus du réchauffement, du rafraîchissement ou bien quand arrive une nouvelle norme, une nouvelle procédure, là c'est purement une formation comme on le disait tantôt (perfectionnement) ».

Extrait d'entretien, Responsable - Auberge Mel

5.2.1.1.4 Les facteurs organisationnels négatifs de développement des formations

Certains facteurs peuvent aussi influencer négativement sur l'offre de formation. Parmi les principaux facteurs observés, mentionnons, le manque d'effectifs, qui rend difficile pour les entreprises la planification des formations, surtout si elles ne peuvent remplacer le personnel qui serait éventuellement en formation. Les problèmes de rétention du personnel jouent aussi, puisque les entreprises hésitent à faire de la formation si les employés risquent de quitter. Enfin, la prédominance d'emplois saisonniers et le roulement de la main-d'œuvre qui s'ensuit ont aussi une incidence négative.

TABLEAU 14.4

Les facteurs organisationnels négatifs de développement des formations

- manque d'effectifs pour faire les formations et pour le remplacement du
- problème de rétention du personnel
- prédominance d'emplois saisonniers et roulement de main-d'œuvre

Deux organisations hôtelières ont signalé que leur personnel devait être polyvalent et familiarisé aux tâches de plusieurs catégories d'emplois, mais

qu'il était difficile de planifier les formations en raison des problèmes de rétention du personnel. Cela a été le cas de l'Auberge Mel (Montréal), notamment pour le travail sur le quart de nuit et de ***l'Hôtel des Voiles (Québec)***, qui connaît certains ***problèmes de rétention de personnel*** (Tableau 14).

Ces difficultés de rétention incitent les entreprises à faire de la formation interne, sur le tas, plutôt que des formations structurées, à l'externe. Les pratiques de formation de ***l'Auberge Mel (Montréal)*** ont ainsi eu comme objectif d'apprendre aux employés le fonctionnement de l'établissement sur divers quarts de travail, ainsi que les tâches de différentes catégories d'emploi pour permettre de suppléer aux absences.

« Dès qu'il y a un nouvel employé comme cette stagiaire-là dont je faisais référence, elle rentre dans un processus de formation très structuré. Elle passe par la directrice de la réception, par moi, qui donne telle formation. Ensuite, il y a une autre personne qui lui montre le shift de nuit, une autre personne qui lui montre le matin. Il n'y a pas de nouvelle employée qui n'a pas deux semaines de formation intensive ici, sans qu'elle soit laissée seule. C'est bien certain ».

Extrait d'entretien, Responsable - Auberge Mel

Afin d'être en mesure d'assurer le fonctionnement normal de l'établissement en tout temps, les employés de l'Hôtel des Voiles (Québec) ont été appelés à se remplacer les uns et les autres lorsqu'il y a eu des absences ou des formations. Pour favoriser la polyvalence du personnel, des formations continues ont été mises sur pied tout au long de l'année, bien que cela présente des difficultés en raison de l'impossibilité de remplacer les personnes en formation par d'autres personnes de l'externe. Les employés participent donc successivement aux formations.

La formation spécialisée et le perfectionnement des employés

« Il peut y avoir parfois des besoins ou des objectifs qui sont globaux. Je pense par exemple à Client-Plus, qui est une formation offerte par le CQRHT. Ça ne touchera pas un employé ou un secteur de l'Hôtel, mais l'ensemble des employés ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des voiles

« Notre priorité numéro 1, ce sont toutes les catégories d'employés qui sont en contact direct avec les clients. Ils doivent être des gens très efficaces à tous les niveaux. Si on veut être, de un compétitif et de deux répondre aux attentes des clients ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des voiles

« Il n'y a pas de doute, d'autant plus que la petite entreprise hôtelière haut de gamme, pour performer, compte seulement sur un petit nombre d'employés. Donc, chaque employé doit être performant, si on veut se distinguer et faire face à la compétition et remplir notre mission ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des voiles

« C'est fait de façon continue. On n'a pas le choix. Il y a des besoins qui peuvent survenir en cours d'année parce que tu viens d'engager un nouvel employé. Donc, il faut répondre à ce besoin immédiatement. On est toujours actifs dans ce sens-là ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des Voiles

De la même façon, une organisation de la restauration a signalé qu'elle n'a que le personnel requis pour assurer le service aux tables et autres tâches de restauration; elle ne peut libérer ses employés pour leur permettre de participer à des activités de formation. ***Le manque de ressources humaines*** se traduit par une difficulté organisationnelle non négligeable, soit l'insuffisance de disponibilité du personnel pour participer à des activités externes de formation ou même faire de la formation interne. Le Restaurant Le Jardin des Arômes (Montréal) illustre cette situation. (Voir, tableau 14).

5.2.1.1.5 Les facteurs individuels positifs de développement des formations

Le développement des formations se réalise en tenant compte de facteurs individuels associés aux employés, bien que les facteurs individuels concernant les employés influent surtout sur la participation des individus eux-mêmes. En ce qui concerne le développement des formations, la conscience de besoins individuels de formation ou de lacunes individuelles et le fait que les employés aient eu des expériences positives de formation par le passé peut inciter l'organisation à développer davantage de formation. Nous ne développerons pas davantage les facteurs individuels ici, ne faisant que rappeler les facteurs en cause, et nous illustrerons davantage les facteurs individuels plus loin, lorsqu'il sera question de la participation à la formation.

TABLEAU 14.5

Les facteurs individuels positifs de développement des formations

- conscience de besoins « individuels » de formation ou lacunes individuelles perçues
- expérience positive de formation antérieure

5.2.1.1.6 Les facteurs individuels négatifs de développement des formations

Le fait que les employés considèrent ne pas avoir besoin de formation pour leur travail ou encore qu'ils aient eu une expérience négative de formation peut inciter les entreprises à ne pas développer de nouvelles

formation ou à ne pas en offrir aux employés. De même, les difficultés personnelles, qu'il s'agisse de la difficulté à suivre une formation en soirée ou le weekend, en raison d'obligations personnelles, peuvent réduire le développement des formations.

TABLEAU 14.6

Les facteurs individuels négatifs de développement des formations

- sentiment de ne pas avoir besoin de formation pour travailler dans le secteur
- expérience négative de formation antérieure
- difficultés personnelles qui conduisent les individus à ne pas demander de formations

Des organisations des deux secteurs ont aussi signalé des carences dans la formation de base des employés et ont indiqué que ceci réduisait leur intérêt à offrir des formations.

5.3 Les caractéristiques du fonctionnement de la formation en entreprise

La majorité des organisations participantes ont offert de la formation en cours d'emploi, ainsi que de la formation spécialisée. Dans la majorité des cas, l'entraînement sur le tas constitue la forme la plus populaire de ce type de pratique. La formation en cours d'emploi se donne à l'embauche généralement, pendant le temps de travail, par un employé expérimenté ou encore par le supérieur immédiat. La formation spécialisée a été plutôt sporadique. Mais elle se donne malgré tout sur une base régulière étant donné qu'elle vise fréquemment à adapter le personnel aux changements organisationnels ou techniques.

TABLEAU 15

Les facteurs associés au fonctionnement de la formation en entreprise	
Les facteurs organisationnels	Les facteurs individuels
- ressources financières	- besoins personnels de formation professionnelle
- ressources humaines	- désir d'adaptation aux changements organisationnels et techniques
- lieux des formations	
- aménagement des temps de formation et de travail	

5.3.1 Les facteurs organisationnels associés au fonctionnement de la formation

Les facteurs qui influent sur l'offre de formation dans les entreprises sont principalement les ressources financières et humaines dont disposent les organisations, ainsi que le lieu où la formation est dispensée. Moins les organisations disposent de ressources (humaines et financières), plus la formation à l'embauche est de courte durée et limitée au strict accomplissement des tâches. En revanche, plus les organisations disposent d'une structure de formation adéquate, de ressources et d'un aménagement approprié des temps de formation, plus les formations ont été complètes et organisées en tenant compte des besoins des participants.

Dans la plupart des organisations, les programmes de formation à l'embauche ont été élaborés avant l'engagement du nouveau personnel, mais celui-ci peut avoir été évalué préalablement à son engagement pour suivre la formation. L'aménagement des temps de formation prend diverses formes. La formation peut avoir eu lieu au cours des périodes les moins achalandées de l'année. C'est le cas du **Centre de rénovations et de matériaux Rochefort (Estrie)** qui a favorisé la poursuite d'activités de

formation pendant les périodes de l'année les moins occupées, ou celles qui sont les plus propices à la poursuite d'activités de formation.

La formation pendant les périodes les moins achalandées de l'année

« On aimerait quatre fois par année. Actuellement, on l'accroît plus l'hiver parce que c'est une période plus tranquille. C'est plus efficace. Écoutez, on est dans l'entreprise privée. Il faut faire de l'argent. Il faut le faire dans un coût qualité /coût, donc, l'hiver pour nous. Le cours de l'Institut est de 45 heures. Mais il y a d'autres cours qui durent deux jours intensifs, une fin de semaine intensive. Le cours d'électricité de base 1, la personne qui fait base 1 va faire plomberie 1 et 2. Ça c'est 45 heures au total. Il y a des employés qui vont prendre un cours dans l'année. L'avancement n'est pas le même par exemple ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Dans certaines autres organisations, les formations ont eu lieu pendant les heures de travail, en règle générale à chaque début de saison, soit à la saison hivernale ou estivale selon les cas; ces deux saisons étant les plus importantes de l'année (Tableau 15). Dans certaines organisations récréatives et hôtelières, telles que le **Centre récréotouristique (Estrie)**, les formations ont été offertes avant le début de la saison d'activités, que celle-ci soient hivernales ou estivales.

Quant à la formation spécialisée, les organisations ont eu tendance à l'offrir dans un cadre plus souple. On a souvent favorisé les périodes les moins achalandées de l'année pour former les employés. Dans certaines organisations, la formation a été offerte en soirée, en particulier lorsque celle-ci a été organisée par des fournisseurs d'équipements.

Dans les organisations commerciales, les employés ont été formés régulièrement sur les nouveaux produits mis sur le marché, car « une main-d'œuvre qualifiée et performante » fait partie de la stratégie commerciale des établissements.

La formation donnée par les fournisseurs externes

« Les fournisseurs donnent aussi de la formation. Celle-ci vise à mieux connaître les produits. La clientèle est très avide de nouveaux produits et les gens consomment beaucoup ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique de l'électroménager

La formation de La Quincaillerie du Québec

« Oui, actuellement il y a une école, la Quincaillerie du Québec. C'est un plan de formation qui est de niveau très limité. Je pense que cette institution-là, si on pouvait coordonner une stratégie de toutes les quincailleries, les grandes surfaces, ce serait bien. On a des cours durant l'hiver, mais pas durant l'été. C'est des cours de base ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

La formation à l'embauche

(La structure de la formation) « *Ici, ça se structure, qu'un nouvel employé, évidemment, il faut lui donner les rudiments pour faire son travail. Alors, les plus vieux employés forment les nouveaux arrivants. On est une petite entreprise. On n'a pas une structure très bien établie au niveau de la formation. C'est l'instinct qui nous guide. C'est qu'on envoie un nouvel employé. Alors effectivement, il faut lui donner un certain cadre. Alors, on la confie à ses collègues de travail et on la rassure quant au support, parce qu'au niveau de la caisse, il peut y avoir besoin de revoir ça plus en profondeur. Les gens ici au niveau de la caisse vont revoir les nouveaux employés si nécessaires au niveau de la caisse. Au niveau de la prise d'inventaire, c'est effectivement les plus vieux employés qui l'enseignent aux plus jeunes, aux arrivants* ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin Tendances-Mode

Dans certaines organisations, les possibilités de formation spécialisées ont été limitées, compte tenu du manque de ressources financières (Tableau 15). La formation spécialisée a souvent été donnée par le supérieur immédiat, ou encore par un employé plus expérimenté. Des spécialistes externes ont également donné de la formation. La formation spécialisée a aussi été offerte sous forme de « coaching » et de mentorat, ce qui a amené des employés à devenir formateur. Ainsi, le **Magasin Au Clair (Gaspésie)** illustre de quelle façon la participation de son personnel aux activités de formation le conduit à jouer un rôle de formateur (Tableau 15).

Des employés agissant à titre de formateur

« *Bien nous, au niveau des produits toxiques, quand on parle de pesticides ou des choses de même, on est obligé d'avoir quelqu'un de formé en magasin pour garder ces produits-là. Quand il y a une question relative à ces produits-là, c'est celui qui est formé qui va donner l'information au client, si tu veux. Ça prend vraiment une attestation du cours pour pouvoir conseiller le client. Il faut toujours au moins en avoir sur place des commis qui ont une attestation là* ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin Au Clair

« *Pour renseigner les gens sur des outils ou un produit que les gens ont besoin d'informations là-dessus. Là, ça va prendre quelqu'un qui est déjà formé. Cette formation-là au niveau commis, c'est sûr que comme je vous disais tantôt quand on envoie quelqu'un pour suivre une formation, mettons au niveau de la peinture niveau 1* ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin Au Clair

Toutes les organisations n'ont pas été en mesure d'offrir une formation spécialisée en raison du manque de ressources financières et humaines, ou encore à cause de la situation géographique trop éloignée des établissements de formation, qui augmente les coûts et rend difficile l'aménagement des horaires.

5.3.2 Les facteurs individuels associés au fonctionnement de la formation

En ce qui concerne les facteurs individuels, nous avons observé que les besoins personnels de formation ainsi que le désir d'adaptation au changement technologique ou organisationnel sont les principaux facteurs qui influencent (positivement ou négativement selon le cas) le fonctionnement ou l'offre concrète de formation dans une organisation. Comme nous l'avons indiqué plus haut, nous reviendrons plus en détail plus loin sur les facteurs individuels, car ils influencent surtout la participation à la formation.

5.4 La participation à la formation dans les organisations

La participation des employés aux activités de formation a été analysée en tenant compte des facteurs sociétaux, organisationnels et individuels qui influent sur cette participation. (Tableau 16).

TABLEAU 16 : Les principaux facteurs influant sur la participation des employés et employées aux activités de formation	
LES FACTEURS POSITIFS SOCIÉTAUX	LES FACTEURS NÉGATIFS SOCIÉTAUX
<ul style="list-style-type: none"> - développement de la formation par E-learning facilitant en principe l'accès aux formations - flexibilité des services de garde pour ceux qui en ont besoin 	<ul style="list-style-type: none"> - faible offre de formation par E-learning dans le domaine recherché - absence de services de garde le soir et les fins de semaine (alors que les formations sont souvent en soirée ou le weekend)
ORGANISATIONNELS	ORGANISATIONNELS
<ul style="list-style-type: none"> - aménagement convenable de l'horaire de travail et bonne conciliation des moments de formation en entreprise avec la vie personnelle et familiale (que les formations soient offertes pendant la journée et la semaine idéalement) - nombre convenable de ressources humaines - facilités de formation sur les lieux de travail - rémunération des activités de formation - bon service d'information sur les formations disponibles, les contenus et la durée des formations 	<ul style="list-style-type: none"> - absence de préoccupation pour l'aménagement des horaires ou la conciliation des horaires de formation en entreprise avec la vie personnelle et familiale - absence de ressources humaines pour remplacement et obligation de reprendre son travail lorsqu'on fait une formation - manque de facilités de formation sur les lieux de travail (ordinateurs par ex.) - non rémunération des heures de formation - information de mauvaise qualité ou insuffisante sur les formations offertes
INDIVIDUELS	INDIVIDUELS
<ul style="list-style-type: none"> - correspondance entre les formations offertes et les tâches de travail quotidiennes - liens étroits entre les formations et les besoins individuels des employés - participation aux changements dans l'organisation et aux formations qui s'ensuivent - engagement des employés dans les formations (en ce qui a trait aux processus de préparation et de conception des formations) - proximité des lieux de formation avec le domicile ou le lieu de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - longues heures de travail et fatigue des employés - responsabilités familiales qui réduisent le temps disponible pour la formation

5.4.1 Les facteurs sociétaux de participation à la formation en entreprise

Parmi les facteurs sociétaux influençant la participation des employés à la formation, nous avons relevé le développement de la formation par e-learning, qui facilite l'accès aux formations. Dans les faits toutefois, les secteurs étudiés sont caractérisés par une assez faible offre de formation par téléapprentissage (e-learning). Par ailleurs, on peut souligner l'offre de services de garde qui peut faciliter la participation des femmes en particulier à la formation en soirée ou le weekend. De fait, les services de garde québécois sont plutôt limités aux horaires classiques de 7 à 18 h et favorisent donc plutôt la participation à la formation pendant les heures de travail régulières.

TABLEAU 16.1 : Les facteurs sociétaux de participation à la formation en entreprise	
POSITIFS	NÉGATIFS
<ul style="list-style-type: none">- développement de la formation par E-learning facilitant en principe l'accès aux formations- flexibilité des services de garde pour ceux qui en ont besoin	<ul style="list-style-type: none">- faible offre de formation par E-learning dans le domaine recherché- absence de services de garde le soir et les fins de semaine (alors que les formations sont souvent en soirée ou le weekend)

Dans deux organisations de commerce de détail (*La Quincaillerie Maidyn / Montréal et La Boutique sportive / Québec*) des moyens de formation spécifiques, tels que la *formation E-learning*, ont permis d'atténuer certaines contraintes relatives au moment de la formation. À titre d'exemple, la Quincaillerie Maidyn (Montréal) a donné la possibilité à son personnel de suivre des formations E-learning à son rythme et à la maison. Ce type de pratique a contribué à favoriser la participation des employés aux formations en leur donnant plus de souplesse.

5.4.2 Les facteurs organisationnels de participation à la formation en entreprise

À l'échelle de l'organisation, un certain nombre de facteurs vont influencer la participation des salariés. Le fait que l'on aménage ou non les horaires de travail de manière à permettre la conciliation de la formation avec les responsabilités personnelles ou familiales a une incidence importante sur la participation. L'absence de ressources humaines permettant le remplacement du personnel en formation et l'obligation pour certains de reprendre le travail qui s'est accumulé influent négativement sur la

participation des salariés des secteurs étudiés. Le fait de disposer d'installations de formation (ordinateurs, documentation ou autre) sur les lieux de travail favorise la formation. La rémunération des heures de formation a aussi une incidence positive lorsqu'elle est pratiquée; c'est généralement le cas lorsque la formation se fait pendant les heures de travail, mais moins souvent lorsque c'est en dehors des heures de travail. Enfin, l'information offerte aux salariés sur les formations disponibles dans l'organisation ou ailleurs peut aussi inciter des salariés à s'inscrire à des activités de formation. Sur ce plan, l'information ne semble pas toujours disponible, bien que certaines organisations aient fait des efforts importants sur ce plan.

TABLEAU 16.2
Les facteurs organisationnels associés à la participation à la formation en entreprise

<i>POSITIFS</i>	<i>NÉGATIFS</i>
<ul style="list-style-type: none"> - aménagement convenable de l'horaire de travail et bonne conciliation des moments de formation en entreprise avec la vie personnelle et familiale (que les formations soient offertes pendant la journée et la semaine idéalement) - nombre convenable de ressources humaines - facilités de formation sur les lieux de travail - rémunération des activités de formation - bon service d'information sur les formations disponibles, les contenus et la durée des formations 	<ul style="list-style-type: none"> - absence de préoccupation pour l'aménagement des horaires ou la conciliation des horaires de formation en entreprise avec la vie personnelle et familiale - absence de ressources humaines pour remplacement et obligation de reprendre son travail lorsqu'on fait une formation - manque de facilités de formation sur les lieux de travail (ordinateurs par ex.) - non rémunération des heures de formation - information de mauvaise qualité ou insuffisante sur les formations offertes

Dans les organisations des deux secteurs, les aménagements des horaires sont au cœur des préoccupations des salariés comme des gestionnaires. Ainsi, au Magasin Tendances-Mode (Québec) et au Centre de ski (Estrie), les aménagements en ce qui concerne l'horaire de travail ont favorisé la participation des employés aux activités de formation.

Dans certaines organisations des deux secteurs, la disponibilité de plages horaires prévues spécifiquement pour les formations, ainsi qu'une quantité appropriée de temps de formation et de ressources humaines ont favorisé la participation des employés aux activités de formation. Deux organisations se sont démarquées en tenant compte des contraintes liées à l'horaire de travail dans l'offre de formation. Ainsi, le fait de recevoir leur formation pendant le jour a constitué pour les employés de **La Poissonnerie (Gaspésie)** un facteur favorisant leur participation. De même, le fait que l'on

ait assuré le remplacement du personnel pendant les formations à *l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs (Gaspésie)* a eu une influence positive sur la participation.

En revanche, quand les formations se sont ajoutées aux heures de travail normales, les employés ont été moins intéressés à participer, d'où l'importance que les formations soient offertes pendant le temps de travail. De plus, lorsqu'ils n'ont pu se faire remplacer pendant leur formation, cela a eu des incidences négatives sur la participation, soit parce que cela exige de reprendre du travail, soit parce que cela fait reposer une charge de travail plus importante sur les épaule des collègues, ce qui n'est pas bien vu.

Certaines organisations récréatives et hôtelières sont aux prises avec des difficultés de rétention de personnel et cela les incite à être plus attentives aux circonstances de l'offre de formation. Ainsi, l'Hôtel des Voiles (Québec) a dû fournir davantage d'outils de travail et de formation aux employés de façon à éviter qu'ils quittent l'entreprise. Beaucoup d'organisations n'ont offert aucune rémunération pour les formations suivies; cela a été le cas de *La Boutique de l'électroménager (Estrie)* et du *Restaurant le Jardin des Arômes (Montréal)*. Cette absence de rémunération a nui à la participation.

5.4.3 Les facteurs individuels de participation à la formation en entreprise

TABLEAU 16.3	
Les facteurs individuels de participation à la formation en entreprise <i>POSITIFS</i>	<i>NÉGATIFS</i>
<ul style="list-style-type: none">- correspondance entre les formations offertes et les tâches de travail quotidiennes- liens étroits entre les formations et les besoins personnels des employés- participation aux changements dans l'organisation et aux formations qui s'ensuivent- engagement des employés dans les formations (en ce qui a trait aux processus de préparation et de conception des formations)- proximité des lieux de formation avec le domicile ou le lieu de travail	<ul style="list-style-type: none">- longues heures de travail et fatigue des employés- responsabilités familiales qui réduisent le temps disponible pour la formation

Sur le plan individuel, un certain nombre de facteurs influencent aussi la participation des employés à la formation. La plupart des employés apprécient que la formation se rapproche le plus possible de leurs activités de travail. Ils n'aiment pas les formations générales qui ne peuvent être appliquées directement dans leur travail. Ils souhaitent aussi que les formations satisfassent le plus possible leurs besoins personnels et non qu'elles s'adressent à l'ensemble du personnel de manière générale. Ainsi, le fait que les formations aient pris en compte les besoins particuliers de chaque employé les incita à participer davantage (*La Quincaillerie Maidyn / Montréal*).

Par ailleurs, lorsque les employés ont été associés au changement, entre autres en matière d'organisation du travail ou de technologies, cela a contribué à accroître leur participation aux formations qui s'en sont suivies. Plus l'employeur a été intéressé à connaître leurs véritables besoins pour améliorer leurs compétences, plus il les a associés à la planification et à la conception des activités de formation, plus leur intérêt à participer à celles-ci a été important. Cela a été manifeste à *l'Auberge Mel (Montréal)*, car cette organisation a mis sur pied une structure d'information permanente sur le changement et les formations associées.

Le fait de savoir où les formations se donneront, quel sera leur contenu, leur durée et qui seront les formateurs ou formatrices, favorisa la participation des employés aux activités de formation. La proximité des lieux de

formation a exercé une influence déterminante sur les motivations des salariés et des salariées à suivre les formations. La participation a été d'autant plus importante et appréciée par les employés que les facilités organisationnelles (lieu des formation et proximité du domicile de l'employé) l'ont permise.

Lorsque les formations n'ont pas été accompagnées d'augmentation salariale, certains employés nous ont indiqué que cela diminuait leur intérêt et leur participation aux activités de formation (*Hôtel de la Baie-des-Chaleurs / Gaspésie*).

5.4.4 La participation à la formation en entreprise selon le point de vue des cadres et des employés

Nous allons voir un peu plus en détail les facteurs associés à la participation à la formation en nous intéressant ici aux points de vue des cadres et des employés. Nous souhaitons en effet voir si les deux groupes avaient un point de vue convergent sur les facteurs favorisant la formation ou nuisant à celle-ci. Le tableau qui suit permet de voir les points de convergence et de divergence à cet égard.

TABLEAU 17 :
Les principaux facteurs associés à la participation aux activités de formation selon les cadres et les employés

LES FACTEURS POSITIFS		LES FACTEURS NÉGATIFS	
CADRES	EMPLOYÉS	CADRES	EMPLOYÉS
<i>SOCIÉTAUX</i>		<i>SOCIÉTAUX</i>	
- prise en compte de la conciliation emploi-famille	-préoccupation des entreprises pour atténuer les problèmes de conciliation	- roulement de personnel - limites de l'offre de formation du système d'éducation	- carences du système d'éducation (absence de correspondance entre leurs besoins et les formations offertes)
<i>ORGANISATIONNELS</i>		<i>ORGANISATIONNELS</i>	
- souplesse de la direction - attitude conciliante de la direction - aménagement de l'horaire de travail - remplacement du personnel pendant les formations - rémunération des formations - offrir des conditions favorables aux salariés - ne pas rendre les formations obligatoires - implication et consultation du personnel dans les formations	- bonne approche du formateur ou de la formatrice - l'expertise du formateur ou de la formatrice - implication dans toutes les étapes de préparation et de conception des formations - rémunération des formations	- manque de personnel pendant les formations - lacunes dans la préparation et la conception des formations - incompétence des formateurs ou formatrices - mauvaise coordination des formations - problèmes de logistique et de disponibilité du matériel - absence d'un travail d'information adéquat - rigidités organisationnelles - travail pendant les week-ends - évaluations consécutives aux formations qui suscitent la crainte chez certains employés - éloignement des lieux de formation	- absence de culture de formation - mauvaise perception des formations par la direction - absence de personnel de remplacement - manque de régularité dans les prestations de formation
<i>INDIVIDUELS</i>		<i>INDIVIDUELS</i>	
- satisfaction professionnelle	- enrichissement personnel	- manque d'intérêt - perception de la	- écart entre les besoins de

<ul style="list-style-type: none"> - accrue - accroissement du sentiment de valorisation personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - désir d'apprendre de nouvelles procédures de travail - désir d'offrir un meilleur service à la clientèle - considération des besoins personnels de l'employé - ambiance agréable pendant les formations (grande convivialité, entraide) 	<ul style="list-style-type: none"> formation comme une corvée - formation constitue une surcharge - sentiment d'obligation s'associant aux formations - remise en cause de la pertinence des formations - formations ne sont pas justifiées - formations ne débouchent pas sur un meilleur avenir professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> l'employé et les aspirations de l'organisation - formations injustifiées pour les employés ayant plus d'ancienneté - impression d'un manque de confiance de l'employeur du fait de l'obligation de suivre les formations - incompatibilité des formations avec les tâches à accomplir dans les faits - empiètement de l'horaire de travail et des formations sur la vie personnelle et familiale - manque de temps - manque de motivation - absence d'intérêt - insuffisance de personnel de remplacement
--	--	---	---

5.4.4.1 Les facteurs sociétaux associés à la participation à la formation selon les cadres et les employés

Les facteurs sociétaux influant sur la participation ont trait à la prise en compte ou non de la conciliation, au roulement du personnel et aux limites de l'offre du système d'éducation. Dans les pages qui suivent, nous illustrerons successivement les affirmations des cadres et des employés en nous appuyant sur les cas étudiés.

TABLEAU 17.1			
Les facteurs sociétaux de participation à la formation selon les cadres et employés			
<u>CADRES</u>	<u>EMPLOYÉS</u>	<u>CADRES</u>	<u>EMPLOYÉS</u>
	<i>POSITIFS</i>		<i>NÉGATIFS</i>
- prise en compte de la conciliation emploi-famille	-préoccupation des entreprises pour atténuer les problèmes de conciliation	- roulement de personnel - limites de l'offre de formation du système d'éducation	- carences du système d'éducation (absence de correspondance entre leurs besoins et les formations offertes)

Les cadres

Les organisations qui se sont souciées de la conciliation entre *la vie familiale et professionnelle* et qui ont offert des conditions favorables aux employés ont constaté des effets positifs sur leur participation aux activités

de formation. Cependant, aucune des organisations participantes n'avait mis en place un programme de conciliation emploi-famille.

Dans les organisations du secteur tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle apparaissait comme une condition sine qua non à la réalisation et au plein épanouissement des employés. Ce facteur a été considéré essentiel pour favoriser leur participation aux activités de formation.

Le ***roulement de personnel et les pénuries de personnel*** ont touché certaines organisations hôtelières (***Hôtel des Voiles / Québec***). Elles ont mis sur pied des formations et ont obligé le nouveau personnel à participer à celles-ci, afin de leur donner les bases nécessaires à leur travail.

Les problématiques du secteur hôtelier

« Il y a présentement pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie hôtelière, main-d'œuvre compétente ou possédant un peu d'expérience. (...) On est bien conscient de la difficulté qu'on a à trouver des bons employés. Depuis trois à quatre ans, on s'en va en croissant. Ça nous amène à axer encore plus sur la formation des employés qui sont en service. (...) Toutes les catégories, c'est rendu difficile de trouver un préposé à la plonge, une femme de chambre, une bonne gouvernante, un commis à la réception, un auditeur de nuit, un contrôleur ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des Voiles

« Vous n'avez pas le choix d'être pro-formation et d'un autre côté, c'est comme un couteau à deux tranchants. Quand ils (les employés) deviennent performants, comme l'industrie manque de personnel, ils viennent vous les soutirer. Si vous demeurez une petite entreprise et votre capacité de payer demeure limitée, vous n'avez pas le choix de les laisser partir ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des Voiles

Certaines organisations ont encouragé et soutenu les employés, afin qu'ils suivent une formation dans des établissements spécialisés. Cette situation a été constatée dans une organisation de commerce de détail aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre (***Centre de rénovations et de matériaux Rochefort / Estrie***).

La formation de La Quincaillerie du Québec

« Oui, actuellement il y a une école, la Quincaillerie du Québec. C'est un plan de formation qui est de niveau très limité. Je pense que cette institution-là, si on pouvait coordonner une stratégie de toutes les quincailleries, les grandes surfaces, ce serait bien. On a des cours durant l'hiver, mais pas durant l'été. C'est des cours de base ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Les employés

Certaines organisations ont donné les formations en tenant compte des problèmes de conciliation emploi-famille. Ainsi par exemple, au ***Centre***

récréotouristique (Estrie), les activités de formation ont été offertes avant le début de chaque saison, afin de pouvoir les offrir dans des heures normales de travail.

« Les formations qu'on a commencées, c'est en basse saison. Parce que je vous dirais que dans la haute saison, je vous dirais qu'il n'y a personne qui fait de la formation. On est débordés. Comme les employés, Client-Plus, le volet préposé, c'était avant de commencer à travailler ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre récréotouristique

À **l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs**, les formations ont été pendant les périodes les moins achalandées de l'année afin de ne pas empiéter sur le temps personnel pendant les périodes plus occupées.

« Oui, oui, oui, on dit que l'été, c'est un coup à donner parce qu'il y a beaucoup de travail, pis c'est le seul temps, on peut dire... Moi, c'est vrai que mon mari travaille juste l'été. Ici, j'ai plus d'enfants à la maison. On est deux et les deux travaillent l'été. On peut pas prendre de vacances. C'est l'été qu'on travaille nous autres ».

Extrait d'entretien, Employé - Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

5.4.4.2 Les facteurs organisationnels associés à la participation à la formation selon les cadres et employés

Les facteurs organisationnels ont une incidence importante sur la participation des employés aux activités de formation. Le tableau 17.2 rappelle les principaux facteurs identifiés, que nous illustrons par la suite.

TABLEAU 17.2 : Les facteurs organisationnels de participation à la formation selon les cadres et employés				
CADRES		EMPLOYÉS	CADRES	EMPLOYÉS
POSITIFS			NÉGATIFS	
- souplesse de la direction	- attitude conciliante de la direction	- bonne approche du formateur ou de la formatrice	- manque de personnel pendant les formations	- absence de culture de formation
- aménagement de l'horaire de travail	- remplacement du personnel pendant les formations	- l'expertise du formateur ou de la formatrice	- lacunes dans la préparation et la conception des formations	- mauvaise perception des formations par la direction
- rémunération des formations	- offrir des conditions favorables aux salariés	- implication dans toutes les étapes de préparation et de conception des formations	- incompétence des formateurs ou formatrices	- absence de personnel de remplacement
- ne pas rendre les formations obligatoires	- implication et consultation du personnel dans les formations	- rémunération des formations	- mauvaise coordination des formations	- manque de régularité dans les prestations de formation
			- problèmes de logistique et de disponibilité du matériel	
			- absence d'un travail d'information adéquat	
			- rigidités	

- organisationnelles
- travail pendant les week-ends
- évaluations consécutives aux formations qui suscitent la crainte chez certains employés
- éloignement des lieux de formation

Les cadres

Selon les cadres, les facteurs qui ont eu des incidences favorables sur la participation des salariés ont été l'aménagement de l'horaire de travail et une rémunération adéquate des formations. Lorsque les organisations ont donné plus de latitude aux salariés, notamment en ne leur imposant pas d'obligations envers la formation, ou encore en adoptant une attitude conciliante, cela a eu une influence positive sur la participation. La **souplesse de la direction** en ce qui concerne le choix des formateurs influence aussi favorablement la participation des salariés aux formations.

Certaines rigidités organisationnelles ont eu pour effet de nuire à la participation des salariés aux activités de formation. Les horaires atypiques ou horaires brisés, le travail pendant les week-ends, ainsi que les évaluations consécutives aux formations ont été plutôt dissuasifs qu'incitatifs dans certains cas. De même, lorsque les activités de formation ont été trop nombreuses et qu'elles se sont ajoutées à une charge de travail trop imposante aux yeux du personnel, cela a réduit leur motivation à participer aux formations.

Lorsque les employés ont été **associés à la définition des contenus et consultés sur les processus de préparation des formations**, cela a influencé positivement leur participation aux activités de formation. Les employés ont été davantage incités à proposer des thèmes de formation et autres aspects en lien avec leurs besoins de perfectionnement.

Les employés sont encouragés à suivre une formation

« Ils sont impliqués. Ils sont contents, sont vraiment dévoués. Là, quand on peut arriver, c'est pour le bien-être. Nous, on travaille fort sur le fait de gang, le fait de groupe. On fonctionne tous ensemble, tu peux pas avoir le pied malade ».

Extrait d'entretien, Responsable - Centre de Plein Air

« Ça c'est certain, les gens sont bien conscients qu'ils sont consultés et sont partie prenante de notre réflexion. Il y a une gestion participative dans à peu près tout ».

Extrait d'entretien, Responsable - Auberge Mel

Lorsque les employés ont été sensibilisés aux avantages des formations pour l'organisation, à savoir par exemple l'utilisation de méthodes de travail plus efficaces, les employés ont eu une attitude plus positive pour participer aux formations.

Dans plusieurs organisations, *l'approche des formateurs ou formatrices* a eu des incidences positives sur la participation des employés. En effet, lorsque les formateurs ou formatrices se sont démarqués par l'excellence de leur savoir-faire, les employés ont manifesté un plus grand intérêt envers les formations. En revanche, « l'absence de ressources spécialisées » pour la conception et l'élaboration des formations a influencé négativement la participation des salariés dans certains cas.

« De changer de prof parce que le cours de sommellerie, œnologie, c'est une approche, c'est un service à la clientèle. C'est un service technique et un apprentissage du vin comme du cépage, l'accord mets/ vins. Mais avec une ou un autre formateur, formatrice, ce serait mieux ».

Extrait d'entretien, Responsable - Restaurant -pub des Arts

Dans les plus petites organisations, la participation des employés aux activités de formation a été plus difficile, étant donné qu'elles ont été aux prises avec un nombre restreint d'effectifs. Elles n'ont donc pas été en mesure d'assurer le remplacement des employés pour leur permettre de suivre leur formation. Dans d'autres organisations, la possibilité de pouvoir remplacer le personnel en formation influença favorablement la participation des employés aux formations.

Lorsque qu'il y a eu des lacunes dans la préparation et la conception des formations, ou encore une mauvaise coordination de celles-ci, la participation des employés a diminué. À cela s'ajoutent les effets nuisibles des divers problèmes de logistique et de disponibilité du matériel.

L'éloignement des lieux de formation, en particulier pour les employés des organisations participantes en région, a constitué un frein à la participation aux formations.

Les employés

Lorsque les employés ont participé aux étapes de préparation et de conception des formations, ou qu'ils sont bien informés sur les contenus et objectifs, cela a eu des incidences positives sur leur participation. Ils ont été plus ouverts à l'idée de participer à une formation.

Les employés apprécient le système d'information

« Est-ce que je peux porter un commentaire? À l'époque, la structure d'information, ça s'appelle comme ça, ça a été mis en place et c'est comme si on avait eu une obligation. Les employés se sentaient obligés de ...

Maintenant, si j'enlève ça, des employés eux autres, ils vont venir me voir. Ils vont dire pourquoi tu as enlevé ça? On est bien. On est capables de transporter des données. C'est quoi l'affaire? Donc, il y a eu aussi à l'intérieur du groupe aussi... On voit que le groupe est homogène dans un premier temps, pis ensuite ce groupe-là sait que le système leur apporte des outils. Que ça soit notre système, ou un autre système, il y a des outils qui sont importants et des outils qui permettent d'aller plus loin. Il ne faut pas oublier que l'ordinateur et le logiciel, ce sont des outils! S'ils ne s'en servent pas, ils viennent de perdre un outil. Si pour eux autres, c'est un calvaire, là on a un problème ».

Extrait d'entretien, Employé - Auberge Mel

L'excellence du savoir-faire du formateur ou de la formatrice et son approche a aussi des incidences positives en augmentant l'intérêt des employés pour les dites formations. Nombre d'interviewés indiquent que les formateurs sont déterminants pour leur intérêt à participer à la formation. Ainsi, les expériences passées de formation influencent l'intérêt pour les formations futures.

L'approche du formateur

« D'où l'approche est importante. Si on arrive avec une personne et on lui dit... On l'oblige d'une façon dictatoriale, « c'est comme ça ou tu t'en vas »! Tout de suite, il va y avoir un branle bas de combat qui va être fait. Si on lui demande, tu vas fonctionner comme ça, je te donne trois semaines. On vient de créer un stress épouvantable. Mais si on lui dit, écoute, on va l'apprendre ensemble. On va l'évaluer ensemble. On va pouvoir commettre des erreurs ensemble! ».

Extrait d'entretien, Employé - Auberge Mel

« Ça se passe dans une ambiance très relaxe. L'exemple que je peux donner, un genre de meeting avec un nouveau menu. On va avoir la formation. Le chef va nous donner quels sont les nouveaux plats, de la façon que c'est servi, de la façon que c'est présenté, qu'est-ce que ça contient... Vers quelle direction on s'en va. Des plats moins crémeux, saucés, des choses comme ça. C'est un peu la formation qui va nous être donnée par le chef qui a concocté le menu qui va être donné sous forme de meeting d'employés. Ça se passe de façon plus détendue avec les démonstrations, les explications, des questions ».

Extrait d'entretien, Employé - Restaurant-pub des Arts

L'absence de personnel de remplacement est un des facteurs négatifs influant négativement sur l'intérêt des employés à participer aux formations.

5.4.4.3 Les facteurs individuels de participation à la formation selon les cadres et employés

Un grand nombre de facteurs individuels influencent la participation des employés à la formation. En effet, au-delà des facteurs organisationnels

qui peuvent inciter les employés à suivre des formations, des facteurs individuels peuvent renforcer cet intérêt ou au contraire le réduire.

TABLEAU 17.3
Les facteurs individuels de participation à la formation
selon les cadres et employés

<u>CADRES</u>	<u>EMPLOYÉS</u>	<u>CADRES</u>	<u>EMPLOYÉS</u>
<i>POSITIFS</i>		<i>NÉGATIFS</i>	
- satisfaction professionnelle accrue	- enrichissement personnel	- manque d'intérêt	- écart entre les besoins de l'employé et les aspirations de l'organisation
- accroissement du sentiment de valorisation personnelle	- désir d'apprendre de nouvelles procédures de travail	- perception de la formation comme une corvée	- formations injustifiées pour les employés ayant plus d'ancienneté
	- désir d'offrir un meilleur service à la clientèle	- formation constitue une surcharge	- impression d'un manque de confiance de l'employeur du fait de l'obligation de suivre les formations
	- considération des besoins personnels de l'employé	- sentiment d'obligation s'associant aux formations	- incompatibilité des formations avec les tâches à accomplir dans les faits
	- ambiance agréable pendant les formations (grande convivialité, entraide)	- remise en cause de la pertinence des formations	- empîement de l'horaire de travail et des formations sur la vie personnelle et familiale
		- formations ne sont pas justifiées	- manque de temps
		- formations ne débouchent pas sur un meilleur avenir professionnel	- manque de motivation
			- absence d'intérêt
			- insuffisance de personnel de remplacement

Les cadres

Les cadres indiquent que les employés sont d'autant plus intéressés par les formations lorsque celles-ci ont des incidences positives sur le **développement personnel des employés et leur satisfaction personnelle**. Ils indiquent que l'intérêt est accru d'autant plus lorsqu'il y a une plus grande valorisation personnelle dans le cadre de la formation.

Le manque d'intérêt et le fait de percevoir la formation comme une corvée ou encore une surcharge ont par contre eu des effets négatifs sur la participation de certains employés aux formations. De même, certains employés ont été moins intéressés à participer lorsque les formations leur étaient imposées par l'entreprise.

La pertinence des formations a été remise en cause par certains, notamment par les employés dont le nombre d'années d'expérience de

travail était élevé. Certains d'entre eux n'ont pas été convaincus de leur bien-fondé, qu'elles pouvaient déboucher sur un meilleur avenir professionnel, ou encore qu'elles constituaient un apport dans l'accomplissement de leur travail.

Les employés

Pour nombre d'employés, le fait de participer à une formation renvoie à la possibilité de se donner une compétence supplémentaire et de s'outiller pour offrir un meilleur service à la clientèle.

Lorsque les formations ont pris en considération les *besoins des employés* et qu'elles ont été personnalisées en ce sens, elles ont eu des incidences positives sur leur participation.

Certains employés ayant vécu des expériences négatives de formation hésitent à s'inscrire à de nouvelles formations. Par contre, la convivialité, l'ambiance amicale et l'entraide entre les participants durant les formations atténuent les craintes s'associant à l'idée de suivre une formation et ont parfois influencé positivement la participation des employés.

Dans d'autres situations, les employés ont indiqué que les formations ne correspondaient pas suffisamment à leur réalité de travail. Ils ne se sentaient pas suffisamment concernés par celles-ci, ce qui a eu pour effet de les désintéresser des formations.

La *pertinence des formations* est aussi importante aux yeux des employés, qui souhaitent qu'elles se rapprochent le plus possible de leur travail. Des employés ont signalé leur plus grand intérêt à participer compte tenu de « leur responsabilité de bien connaître les produits et les équipements », ou encore « leur apprentissage de nouvelles procédures de travail ».

5.4.5 La participation à la formation selon l'âge et l'ancienneté

L'âge ou l'ancienneté de travail apparaissent dans certains travaux comme des facteurs pouvant influencer la participation à la formation ou encore l'intérêt des employeurs à offrir de la formation à certains employés.

Ainsi, nous avons observé que certains employés ayant plus d'ancienneté jugeaient que les formations n'étaient pas justifiées. L'obligation de les suivre a été perçue comme un manque de confiance de l'employeur à leur égard. Les longues années d'expérience professionnelle représentaient à leurs yeux la meilleure école de formation.

Dans cette section, nous allons illustrer l'incidence de cette variable sur la formation, toujours en distinguant les points de vue des cadres et des employés.

TABLEAU 18 :
Les principaux facteurs de participation aux activités de formation selon les cadres et employés

LES FACTEURS POSITIFS		LES FACTEURS NÉGATIFS	
<u>CADRES</u>	<u>EMPLOYÉS</u>	<u>CADRES</u>	<u>EMPLOYÉS</u>
<i>ORGANISATIONNELS</i>		<i>ORGANISATIONNELS</i>	
- formations pertinentes pour les plus jeunes employés qui maîtrisent moins le procès de travail	- employeur motivé à donner de la formation aux plus jeunes employés - privilégier les formations techniques pour le groupe des plus jeunes employés	- vieillissement de la main-d'œuvre - crainte que les employés plus âgés apprivoisent plus facilement les méthodes de travail récentes - Appréhension de la relève chez les employés plus âgés - Difficultés d'acceptation à l'idée de devoir suivre une formation	
<i>INDIVIDUELS</i>		<i>INDIVIDUELS</i>	
<u>CADRES</u>	<u>EMPLOYÉS</u>	<u>CADRES</u>	<u>EMPLOYÉS</u>
-	- employés plus jeunes ont une maîtrise moins développée de certaines tâches, ce	- les plus jeunes employés ne sont pas toujours intéressés à	- intérêt plus grand pour donner de la formation technique aux

qui facilite les formations

suivre de la formation

plus jeunes (ce qui

- les plus jeunes étant aux études, ils n'ont pas la disponibilité requise pour suivre les formations
- les plus jeunes sont moins intéressés à suivre des formations

- ancienneté de travail plus élevée atténue l'importance accordée à la formation
- manque d'intérêt chez les plus jeunes à suivre de la formation
- ancienneté de travail plus élevée atténue l'importance des formations
- jeunes employés à temps partiel ne sont pas intéressés à suivre des formations

Les cadres

Les problématiques relatives au vieillissement de la main-d'œuvre ont été soulevées dans certaines organisations. En effet, l'offre de formation a suscité des **crain**tes chez certains employés plus âgés. Certains cadres ont indiqué que les plus âgés ont craint que les plus jeunes employés puissent apprivoiser plus facilement les méthodes de travail récentes.

Les différences selon le degré de scolarité

« Ils ont peut-être plus de facilité à taponner l'informatique. (...) Microsoft, Internet e-mail, quant à moi, c'est une logistique de communication. Nous, c'est de la gestion informatique. La personne qui rentre, l'informatique à l'intérieur, qui a moins de scolarité, ne comprend pas le néfaste d'une décision. Si on achète 400 vanes de bois aujourd'hui et on l'a mal rentré, exemple facile, l'an passé, on achète du bois à 300\$ du mille, mais on l'a rentré à 400 du mille. Ou vous vendez parce que le marché est à 300 \$. Moi, je regarde le marché, liquide le bois, mais c'est une erreur. Ça aurait dû être 300\$. Mais la personne ne voit pas l'impact décisionnel. Eux autres, rentrer une donnée, c'est fini. Mais, c'est plus que ça. Ou la réception, ils sont supposés rentrer la réception immédiatement quand ils le reçoivent. Mais cette journée, ça ne lui tentait pas. Il l'a rentré deux jours plus tard. On est en train de faire les acquisitions. Mais ces deux jours-là (...), tel, tel, tu n'en n'as pas acheté. Bon, j'achète aujourd'hui, il (le bois) est dans la cour, mais je ne sais pas. N'oublie pas que je ne suis pas virtuellement là.

Cette formation-là, la discipline de l'exactitude informatique, ils ne comprennent pas la profondeur que ça pourrait apporter ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Une certaine crainte quand il s'agit de travailler avec un ordinateur

« Je pense qu'il y a une crainte. C'est sûr quand tu demandes, mettons, tu engages un commis et tu lui demandes un secondaire V, dix ans plus tard, son secondaire V, il y a bien des choses qui ont changées. S'il n'a pas été habilité à travailler sur un ordinateur, c'est peut-être une crainte de s'embarquer sur ça. Ça ne veut pas dire que s'il s'y met, il ne sera pas bon ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Dans les secteurs du commerce et du tourisme, les employés n'ont pas des niveaux de formation très élevés, de sorte que plusieurs voient la formation comme une menace et craignent la comparaison avec les plus jeunes.

Les différences selon l'âge des employés

« J'en ai une en tête qui m'avait dit « Ah! il faut répondre aux questions, je ne suis pas bonne là-dedans!. (...) Les plus nouveaux, j'ai l'impression que tous les questionnaires étaient rendus; les plus jeunes, je devrais dire tous les questionnaires sont rentrés beaucoup plus vite. Les plus vieux, j'ai eu l'impression, quand je parle de plagiat, c'est surtout chez eux que je trouvais qu'il y avait beaucoup de réponses qui se ressemblaient ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

Les différences d'attitudes selon l'âge

« Craintif, nos plus vieux employés ont bien peur de la relève. Moi, ici comme je vous le disais, on n'a pas un roulement important. J'ai des gens qui sont ici depuis 15, 20, et même 30 ans, depuis le début (sur le plancher). Dès qu'on embauche, ces vieux-là ont peur à leurs fesses! Est-elle plus belle que moi? Est-ce qu'à travaille mieux que moi? Souvent, ces plus jeunes-là sortent des écoles spécialisés en restauration. Mais ils ne sont pas ici pour leur faire peur. Ils sont ici pour nous aider à grandir. Alors, si un jeune va dire à un plus vieux « Excuse, mais ton montage d'ustensiles sur la table, ce n'est pas vraiment comme ça. « Tabarnouche », le feu prend dans la place ».

Extrait d'entretien, Responsable – Restaurant –pub des Arts

Dans certaines organisations, les employés plus âgés ayant souvent plus d'ancienneté ont développé une manière de faire « sur le tas », et ils n'apprécient pas toujours les nouvelles manières de faire issues de la formation. Les organisations ont été ainsi aux prises avec un sérieux problème d'acceptation des formations, en particulier par les employés plus âgés.

Dans certaines organisations cependant, la formation a été perçue de manière moins menaçante par les employés plus âgés, car les plus jeunes ont une maîtrise moins grande du processus de travail comparativement aux plus âgés.

Par ailleurs, les plus jeunes n'ont pas toujours été favorables à l'idée de suivre des formations. En plus de leur travail, plusieurs étaient aussi aux études et ils n'avaient pas toujours la disponibilité nécessaire pour suivre les formations en entreprise. Ils ont alors manifesté moins d'enthousiasme pour les formations en entreprise comparativement aux plus âgés (Tableau 18).

Les employés

Certaines organisations ont été davantage *motivées à donner de la formation aux plus jeunes employés*, car ils seraient plus à l'aise pour utiliser les technologies. S'il y a des différences en fonction du groupe d'âge, cela touche surtout certaines tâches, notamment celles requérant le recours aux technologies.

Dans certaines organisations, certains employés plus *jeunes ont moins bien maîtrisé certaines méthodes de travail*, comparativement aux employés plus âgés. Pour ces employés moins expérimentés, cela a constitué une motivation pour suivre une formation. Une ancienneté de travail plus élevée a atténué l'importance accordée à la formation en entreprise (Tableau 18).

Le désintérêt des employés plus âgés à l'égard de la formation

« Oui, je pense que plus les gens sont vieux, ils sont moins intéressés par la formation parce qu'ils pensent qu'ils sont plus, qu'ils ont l'expérience et qu'ils n'ont pas besoin d'en prendre plus. C'est le sentiment que j'ai ».

Extrait d'entretien, Employé - Magasin Tendances-Mode

Certains jeunes employés, compte tenu de leur *statut d'emploi à temps partiel*, n'ont pas été motivés à suivre des formations. Le fait de travailler à temps partiel tout en étant aux études a diminué l'importance accordée à l'emploi salarié, considéré en quelque sorte comme un passage obligé dans leur parcours professionnel. De plus, certains jeunes n'ont pas nécessairement l'intention de faire carrière dans le secteur du commerce ou du tourisme, de sorte qu'ils s'investissent moins dans les formations.

Les difficultés pour les employés à temps plein et à temps partiel

« Les employés qui sont à temps plein ont 37 heures et demie. Les employés qui sont à temps partiel, ça dépend. On leur donne le nombre d'heures qu'ils veulent parce que nos employés à temps partiel sont souvent des étudiants. Donc, ils ont leurs cours déjà. En plus, ils travaillent. Eux peut-être que ça leur fait des semaines de 45 heures partout avec les cours et tout ça. C'est difficile d'en demander. Même pour moi-même déjà, je travaille 37 heures et demie. C'est un minimum. C'est souvent plus que ça.

Et c'est du temps que je passe avec ma famille et tout ça. Oui, je trouve qu'il y a de la difficulté ».

Extrait d'entretien, Employé - La Boutique Sportive

« C'est sûr quand on rajoute une formation aux heures de travail pour le travailleur à temps partiel, souvent ici c'est des étudiants à l'université. Tout dépendant de la longueur de la formation, oui, ça peut poser des problèmes ».

Extrait d'entretien, Employé - La Boutique Sportive

Les différences selon le statut d'emploi

« Mais vous savez la restauration, c'est des emplois d'été d'étudiants. Eux autres, ils s'en fichent des formations. Ils ne font pas ça professionnellement. Oui, ils le font professionnellement le temps qu'ils le font, sauf qu'ils ne le font pas longtemps. Formation, ou pas, eux autres, ils viennent pour faire leur argent ».

Extrait d'entretien, Employé - Restaurant-pub des Arts

5.4.6 La participation à la formation selon la problématique de la conciliation entre la vie familiale-personnelle et le travail

Un des aspects souvent mis en relief pour expliquer les difficultés de participation à la formation a trait à la nécessité de concilier les activités professionnelles et familiales ou personnelles. Cette dimension a été étudiée dans les organisations et nous avons constaté que certains aspects étaient importants pour favoriser la participation des employés aux formations. Le tableau 19 résume les facteurs favorables et défavorables à cet égard.

TABLEAU 19 :

Les facteurs favorables et défavorables à la participation à la formation du point de vue de la conciliation de la vie familiale et personnelle

LES FACTEURS FAVORABLES		LES FACTEURS DÉFAVORABLES	
<i>ORGANISATIONNELS</i>		<i>ORGANISATIONNELS</i>	
CADRES	EMPLOYÉS	CADRES	EMPLOYÉS
- intégration des formations au mode d'organisation du travail	- disponibilités suffisantes pour les formations	- Formations données après les heures de travail	- Empiètement sur les temps libres et la vie familiale
- partage de l'emploi pour permettre les prestations de cours	- prestation des formations pendant le jour	- Organisation des formations pendant les journées de congé	- lorsque les formations sont données en soirée ou le weekend
- prestation des formations avant le début de chaque saison	- équilibre des formations avec la charge de travail (éviter une surcharge de travail)	- Formations introduisant une surcharge	
<i>INDIVIDUELS</i>		<i>INDIVIDUELS</i>	
CADRES	EMPLOYÉS	CADRES	EMPLOYÉS
- accommodement en fonction des besoins de l'employé	-	- Formations offertes pendant les congés	-

Les cadres

Les cadres reconnaissant que toutes les organisations ne tiennent pas compte de la vie personnelle ou familiale de leurs employés, ou encore des obligations liées aux études, lorsqu'elles planifient des formations.

Lorsque les organisations de commerce ont offert des formations en soirée, après les heures de travail, cela a eu une influence négative sur la participation à la formation. Il en a été de même lorsqu'elles ont été organisées pendant les jours de congé des employés. Quelques extraits d'entrevue témoignent de ces difficultés.

Les contraintes liées à la disponibilité du personnel

« Si on pense aux étudiants qui sont à temps partiel ou occasionnel, eux c'est selon leurs disponibilités. Ils ont des cours, des travaux. Ils nous donnent un quart ou deux quarts de travail de disponibilité et on cédule en fonction de leurs disponibilité. Les gens qui sont à temps plein incluant l'équipe de direction. On essaie de faire un horaire qui varie sur une période de quatre semaines. On va travailler deux week-ends et on va avoir deux week-ends off qui basculent comme ça. La problématique à un moment donné, c'est qu'il y a des gens qui sont en congé et ne peuvent pas venir à la formation étant donné que ça varie. C'est difficile d'avoir tout le monde en même temps ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique Sportive

Lorsque les formations ont été intégrées plus directement dans l'organisation du travail de l'entreprise, qu'elles n'ont pas eu lieu après les heures de travail, mais au contraire pendant le temps de travail, cela a influencé positivement la participation à la formation. Certains ont noté que l'on accorde plus d'importance à la conciliation emploi-famille que ce n'était le cas par le passé.

La conciliation emploi-famille ne pose pas de grandes difficultés

« Non, je vous dirais, étant dans l'industrie depuis 25 ans, ça l'a évolué dans le sens que l'on est beaucoup plus respectueux du phénomène. Je travaille cinq jours, tu as deux jours de congé. C'est huit heures par jour, c'est pas douze, quatorze, quinze, seize journées fériées. C'est normal de prendre des journées de maladie, des journées de vacances. L'industrie a quand même évolué dans ce sens-là ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des Voiles

« Non, parce que généralement, on va favoriser le plus possible que la formation se déroule durant les heures de travail. » Et on va essayer d'obtenir un consensus chez nos employés sur une formation de groupe sur la journée, l'heure et l'endroit que ça va se donner, de façon à créer le moins de désagréments possibles ».

Extrait d'entretien, Responsable - Hôtel des Voiles

Enfin, le fait que les formations aient été données en dehors des périodes de saisons très achalandées a influencé favorablement la poursuite d'activités de formation, notamment dans les organisations récréatives.

Les aménagements pour éviter les problèmes de conciliation emploi-famille

« Non, parce que généralement, on fait ces formations-là sur les heures de travail, puis on divise le groupe en deux pour qu'on soit capable d'offrir le service en haut ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

Dans les organisations des deux secteurs, l'harmonisation de la vie professionnelle avec la vie familiale n'est pas un acquis; si les organisations tentent d'en tenir compte davantage que par le passé, ce n'est pas toujours le cas et dans plusieurs organisations, les besoins du service ou l'obligation de suivre une formation passent avant la vie personnelle.

Les employés

La prise en compte des besoins de conciliation avec le vie personnelle et familiale des employés est jugée importante par les employés. Ils préfèrent généralement que les formations soient données le jour et non en soirée et qu'elles soient réparties de manière équilibrée, de façon à pas provoquer une surcharge dans le travail salarié et dans l'emploi du temps en général (Tableau 19).

Par ailleurs, certains employés à temps partiel trouvent parfois difficile de participer aux formations, et constatent que des formations ont parfois lieu à des moments où ils n'avaient pas d'affectation prévue au travail.

Pas de difficulté de conciliation emploi-famille

« Pour ce qui est des formations, ça a toujours été fait dans le cadre des heures normales de notre travail, donc ça n'a pas affecté ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Les difficultés liées aux horaires de travail

« Entre autres, les heures d'ouvertures, on sait que le commerce de détail, les heures d'ouverture sont un peu folles. On est ouverts tout le temps, donc c'est difficile d'avoir le personnel disponible pour être à une formation, mais en même temps en train de servir nos membres ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique »Sportive

Harmoniser la vie familiale et professionnelle

« Je fais comme un compromis avec mon horaire. Comme le samedi, je finis à douze heures trente. Ça me permet d'avoir mon samedi après-midi et je travaille un dimanche sur cinq. C'est sûr que je trouve ça plate. Mais des fois, je me dis, j'ai mon samedi après-midi, je peux être avec mon mari au moins cette journée-là. J'aimerais avoir une soirée de moins, mais je ne peux pas faire moins que quarante heures parce que j'ai besoin de mes quarante heures ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Il semble que l'offre de formations pendant les soirées ou les week-ends pose problème à nombre d'employés. De plus, dans certains cas, l'éloignement des lieux de formations accroît d'autant l'empiètement sur le temps personnel ou familial.

Les difficultés de conciliation emploi-famille

« Justement bon, je trouve que c'est difficile de demander de façon régulière aux employés en plus de leur semaine de travail d'être disponibles en dehors des heures d'ouverture ».

Extrait d'entretien, Employé - La Boutique Sportive

Les difficultés liées aux horaires de travail

« Entre autres, les heures d'ouvertures, on sait que le commerce de détail, les heures d'ouverture sont un peu folles. On est ouverts tout le temps, donc c'est difficile d'avoir le personnel disponible pour être à une formation, mais en même temps en train de servir nos membres ».

Extrait d'entretien, Employé - La Boutique »Sportive

Les contraintes des formations en soirée sur la vie personnelle et familiale

« C'est sûr que s'il faut que tu ailles à une formation ou des cliniques à chaque semaine, ça tape sur les nerfs de tout le monde côté vie sociale. À un moment donné, il n'y a pas juste ça travailler. Je peux vous dire que dans d'autres magasins, ce n'est pas évident. Nous ici, on essaie d'avoir un horaire quand même, même si ce n'est pas de la vente au détail, que tout le monde soit content ».

Extrait d'entretien, Employé - La Boutique de l'électroménager

« C'est sûr que quand une femme d'un employé qui travaille le soir, et ça adonne que ce soir-là, elle travaille, et là il n'y a personne pour garder les enfants. Ça fait que lui, je ne suis pas sûr que ça lui tente de venir probablement qu'il ne viendra pas non plus. C'est sûr que moi je trouve que les formations, c'est sûr qu'ils ne pourraient faire ça, ils ne peuvent pas le faire le jour. Il faut qu'ils le fassent le soir pour avoir le plus de monde possible en même temps pour ne pas le faire cinq fois ».

Extrait d'entretien, Employé - La Boutique de l'électroménager

La difficile conciliation du travail et de la vie familiale

« Le temps, surtout avec un bébé qui s'en vient. C'est sûr que je peux trouver un trou pour aller suivre ce cours là. Mais d'après moi, c'est le temps, parce qu'il faut tout s'organiser, changer notre horaire avec un bébé qui s'en vient. Comme j'ai dit à monsieur Parker et Jennifer, le gérant, à partir de la semaine prochaine, je peux avoir un appel et partir à la fin de la semaine parce que je peux avoir un appel n'importe quand. Alors, il faudrait que je trouve le temps ou attendre un peu, voir comment ça se passe et me faire un petit horaire ».

Extrait d'entretien, Employé - Restaurant-pub des Arts

Des difficultés de conciliation emploi-famille et formations

« Des formations m'ont été offertes à date. C'est toujours le soir et le week end aussi et moi, je ne suis pas disponible le soir et les week ends. J'ai des enfants et le timing de ces formations, ou c'était comme des cours, il y avait un cours qui m'avait été suggéré ici au cégep, je me rappelle plus c'était 2 soirs par semaine de cinq heures à neuf heures. Impossible, ça ne me tente pas ».

Extrait d'entretien, Employé - Hôtel des Voiles

Le nombre total d'heures de travail peut aussi être source de difficultés pour certains employés. Au-delà de 50 ou 60 heures,

plusieurs employés jugent qu'ils n'ont pas la disponibilité pour suivre des cours de formation en plus.

« Oui, parce que déjà, je travaille tellement d'heures ici, 50, 55, 60 heures, que j'ai avec ma famille d'autres choses qui sont prioritaires. À part de..., j'ai aussi l'impression, je connais des gens qui prennent beaucoup de cours et tout ça. J'ai jamais été le genre, je considère qu'après mes quatre ans d'université et les cours que j'ai pris j'en ai assez appris. À moins que j'ais quelque chose de spécifique, ça va me faire plaisir. Et ça me motive, mais de prendre une formation pour quelque chose qui peut m'être utile dans cinq ans, je trouve ça très difficile à me motiver ».

Extrait d'entretien, Employé - Hôtel des Voiles

6. Retour sur les hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche

Au-delà de l'analyse des facteurs (individuels, organisationnels et sociétaux) qui influent sur les pratiques des PME et les comportements des salariés des PME en matière de formation, nous avons formulé cinq hypothèses pour guider nos travaux:

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

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

La troisième hypothèse soutient que c'est la complexité et le dynamisme de la vie personnelle des individus (responsabilités familiales, manque de temps, difficultés d'accès, distances, e.g. Crooker et al., 2002) qui les inciteraient à ne pas participer à des activités de formation.

La quatrième hypothèse suppose que ce sont les conditions de travail et surtout les horaires variables ou les longues heures qui expliquent la faiblesse de la participation à la formation (e.g. Lombard, 2001).

La cinquième hypothèse postule que c'est la culture organisationnelle, les pratiques de gestion des entreprises qui déterminent s'il y aura plus ou moins de formation dans une organisation.

La première hypothèse de recherche

Elle postule que les entreprises de plus grandes tailles font plus de formation

Cette hypothèse a été vérifiée en partie. Les entreprises de plus grandes tailles ont, en effet, fait plus de formation car elles ont les ressources et les moyens pour le faire. Les cas de figure présentés ci-dessus en témoignent. Toutefois, certaines entreprises de taille plus modestes ont fait aussi de la formation, ou encore ont donné les moyens requis à leur personnel pour qu'il suive une formation spécialisée dans les établissements externes. Ainsi, des entreprises de moins grandes tailles ont accordé une très grande

place aux activités de formation. Nous en concluons donc que si la taille plus grande de l'organisation peut faciliter l'offre de formation puisque l'organisation dispose de plus de ressources matérielles et humaines, ce n'est pas une condition essentielle. Des organisations de taille plus petite font de la formation, parce que les pratiques de gestion ou la culture de l'organisation le favorisent.

Voici des exemples de cas où la formation est plus importante :

Le Magasin Au Clair (Gaspésie)

Deux types de formations ont été offertes au Magasin Au Clair, soient la formation de base d'une part, puis la formation spécialisée d'autre part. La formation de base se résumait à l'initiation de tout nouvel employé aux principaux rudiments de son métier au sein de la coopérative. Quant à la formation spécialisée, elle concernait plus spécifiquement les diverses méthodes de travail de chaque département de la coopérative: fruits et légumes, boucherie, quincaillerie, etc. Une des particularités du Magasin Au Clair est que la plupart des formations ont été offertes à l'externe, notamment par des fournisseurs ou autres spécialistes de l'extérieur. Ces formations ont été données dans le cadre de séminaires ou de cliniques de formation. Les thématiques privilégiées ont été le service à la clientèle et autres sujets concernant par exemple la boucherie, la pâtisserie, les matériaux, outils électriques, pesticides, etc. Enfin, ces formations ont été généralement assez brèves.

Le Centre de ski (Estrie)

Le Centre de ski, bien qu'il n'ait pas de stratégies de formation à proprement parler, a néanmoins fait de la formation une de ses préoccupations essentielles. En effet, les activités de formation ont été partie intégrante de son fonctionnement. Le développement des pratiques de formation a été réalisé selon une logique spécifique, à savoir une formation à l'embauche, une formation visant une meilleure qualité de service à la clientèle, ainsi qu'une formation d'appoint au besoin en lien avec l'emploi occupé.

Voici des exemples de cas où la formation est moins importante :

La Poissonnerie (Gaspésie)

La Poissonnerie a un profil comparable à de nombreux commerces au Québec du fait de son faible nombre d'effectifs (moins de dix employés). « L'entraînement à la tâche » a été la principale formation donnée aux employés. Les cours magistraux théoriques, les cours pratiques, ainsi que les outils informatiques ont été pratiquement absents.

Le Restaurant Le Jardin des Arômes (Montréal)

Le Restaurant Le Jardin des Arômes n'a pas développé de véritables pratiques de formation, compte tenu d'un manque de ressources financières et du faible nombre d'effectifs de l'établissement, qui lui a occasionné des problèmes de disponibilité pour ce faire. Tout au plus, les employés ont eu une formation sur le tas, progressive, visant à leur faire prendre connaissance des spécificités de leurs tâches et autres particularités (clientèle, spécialités gastronomiques, vins) du Restaurant. La quantité d'activités de formation dans cet établissement n'a donc pas été comparable à l'ampleur qu'elle peut avoir dans les grandes organisations. Cette situation explique que le Restaurant a eu recours principalement à des programmes externes quand cela a été possible (CQRHT, programmes des établissements scolaires, etc.). Il a aussi compté sur la formation initiale des employés.

La deuxième hypothèse de recherche

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

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

Voici des exemples de cas où la formation est plus importante dans les régions centrales urbaines :

La Boutique sportive (Québec)

Trois types de pratiques de formation ont été mis en place à La Boutique sportive. Premièrement, il y a eu la formation de base à l'embauche, puis la formation structurée pour chaque département de vente et enfin l'autoformation (Formation E-learning), qui a permis aux employés de se perfectionner davantage sur les aspects techniques des produits offerts aux membres de l'établissement.

La Boutique de l'électroménager (Estrie)

Trois types de pratiques de formation ont été mis en œuvre à La Boutique de l'électroménager. Il y a eu tout d'abord la formation ou entraînement sur le tas, qui s'est présentée comme une forme de transfert de connaissances. Un employé du commerce a été appelé alors à donner une formation de base à un autre employé. Puis, il y a eu une formation spécialisée ou perfectionnement technique pour résoudre les difficultés ou apporter des améliorations s'il y a lieu dans l'accomplissement des tâches des employés. Cette formation relevait de la responsabilité d'une formatrice externe qui donnait aussi la formation sur le service à la clientèle et les techniques de vente. Enfin, la troisième pratique concernait la formation spécifique des fournisseurs externes sur les produits et appareils électroménagers. Elle visait à transmettre une meilleure connaissance aux employés sur leurs spécificités techniques.

La Quincaillerie Maidyn (Montréal)

Deux types de pratiques de formation ont été implantées au sein de ce commerce; une formation de base tout d'abord, puis une formation E-learning. La formation de base se réalisait dans le cadre d'un entraînement sur le tas. Elle a été complétée par l'assistance d'un « coach » encadrant le

nouvel employé dans l'accomplissement de ses tâches. Ce « coach » pouvait être un superviseur ou encore un employé expérimenté et compétent. La formation E-learning (instaurée tout récemment dans l'établissement commercial) a été définie comme une « formation par apprentissage interactif à distance (IDL) et par cyberapprentissage ». Elle a eu comme objectif l'amélioration des compétences de base des employés et l'acquisition de nouvelles compétences, notamment au niveau du service à la clientèle et des produits et équipements vendus en magasin.

Le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort (Estrie)

La pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la rénovation orienta certaines stratégies de formation de l'établissement. Le Centre a fait appel à des formateurs externes. De même, il a envoyé son personnel suivre des formations dans un établissement spécialisé (La Quincaillerie du Québec). Aussitôt embauchés, les employés se sont intégrés dans un processus de formation continue. Cette pratique a rejoint l'un des objectifs de l'organisation, qui est de les rendre polyvalents et aptes à travailler dans plusieurs départements de travail.

L'Auberge Mel (Montréal)

Cette auberge a informatisé ses activités de gestion en se basant sur les principes d'organisation du YIELD Management. Tout son fonctionnement reposait sur l'utilisation des technologies, tant au niveau de sa gestion interne, que de ses ressources humaines. En conséquence, la formation a été, au cours de ces dernières années, tributaire de la mise en place d'une structure d'information informatisée, dont les principaux avantages ont été de favoriser une plus grande interaction entre les employés et d'offrir par le fait même un meilleur service à la clientèle. Cette structure d'information a nécessité différentes activités de formation pour que les employés maîtrisent et s'approprient les technologies de l'information dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes.

Deux types de pratiques de formation ont été mises en place : soient la formation à l'embauche, puis la formation spécialisée (perfectionnement technique, apprentissage de nouveaux logiciels « maison », etc.) en lien avec l'occupation de l'emploi actuel. Nous avons constaté qu'en général l'Auberge recourait très peu aux formations extérieures, et ce, pour deux raisons particulières. Premièrement, elle n'a pas eu d'autres choix que de mettre en œuvre ses propres pratiques de formation, compte tenu qu'une structure d'information informatisée selon les principes du YIELD Management n'était pas courante dans d'autres établissements comparables de la même taille. Deuxièmement, l'Auberge a souhaité aussi offrir des formations spécialisées tenant compte des services particuliers qu'elle a offerts à sa clientèle (confort, de la maisonnée, atmosphère familiale, etc.) et qui l'ont distinguée également des autres établissements.

L'Hôtel des Voiles (Québec)

Nombre d'établissements hôteliers ne parviennent pas à trouver la main-d'œuvre ayant les qualifications et les compétences requises pour leurs propres besoins, compte tenu d'une relative inadéquation de l'offre et de la demande de main-d'œuvre. L'hôtel a été ainsi amené à développer ses propres pratiques de formation pour compenser ce manque et former selon ses besoins ses nouveaux employés pour accomplir le travail. Ses pratiques de formation ont concerné les nouveaux employés d'une part et l'ensemble du personnel d'autre part. Les formations ont eu comme objectif de les initier à leurs nouvelles fonctions, de les perfectionner au besoin et de les rendre polyvalents. D'autres formes d'encadrement de la formation, telles que le mentorat et le coaching, ont été pratiquées au sein de l'établissement hôtelier. Le coaching a été une formation plus individualisée répondant plus spécifiquement aux attentes de chaque employé pour accomplir certaines tâches.

Le Restaurant-pub des Arts (Québec)

Le Restaurant-pub des Arts a développé deux types de pratiques de formation, soit une première pour l'embauche de nouveaux employés, puis une seconde plus spécialisée pour le perfectionnement du personnel. Ces pratiques ont eu comme objectif d'initier les nouveaux employés à leur travail, ou encore de les perfectionner au besoin. La formation spécialisée a eu comme but la résolution des difficultés dans l'accomplissement des tâches. Des activités de formation ont aussi été organisées à l'externe.

Voici des exemples de cas où la formation est moins importante dans les régions centrales urbaines :

Le Magasin Tendances-Mode (Québec)

Les changements apportés à la Loi 90 en 2004 ont eu quelques incidences sur le développement de la formation du Magasin Tendances-Mode en diminuant la part des activités consacrées à la formation (conception, préparation et octroi d'activités de formation). Le magasin a effectué depuis presque exclusivement de l'entraînement à la tâche de courte durée et des formations sur le service à la clientèle. Pour ce faire, il a privilégié la traduction d'une étude américaine sur cette thématique, qu'il a ensuite remis au personnel qui devait en faire la lecture pour être évalué ensuite sur son contenu.

Le Centre récréotouristique (Estrie)

Nous avons constaté, de plus, que bien qu'il ait développé plusieurs pratiques de formation au cours de ces dernières années, la formation n'a pas pris toute l'envergure espérée. Les pratiques de formation ont dues être améliorées, notamment avec le développement d'outils spécialisés, afin de

rehausser les compétences des employés. Deux types de pratiques de formation ont été mises en place : une formation à l'embauche, puis une formation spécialisée pour le perfectionnement des employés.

L'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs

La formation y est peu développée. Une partie importante des tâches du métier exercé a été apprise en regardant faire les autres. Les employés ont semblé davantage être laissés à eux-mêmes. Il y a eu quelques formations externes qui ont permis de mieux accomplir certains aspects du travail et de donner une meilleure connaissance des méthodes de travail les plus appropriées, les petits trucs les plus méconnus, etc.

Au-delà de la localisation de l'entreprise, les extraits précédents montrent bien que ce sont davantage les besoins de l'organisation en matière de formation et la stratégie retenue par les cadres qui déterminent l'offre de formation.

La troisième hypothèse de recherche

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

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

Voici quelques cas illustrant ce point de vue :

Le Magasin Tendances-Mode (Québec)

La conciliation emploi-famille n'a pas fait partie des difficultés rencontrées, elle n'en a pas moins été conditionnelle à la poursuite de ces activités. En effet, les employés se sont accordés pour dire que c'est parce que l'aménagement du temps de travail a été adéquat qu'il n'y a pas eu de difficultés majeures à cet égard. Les aménagements de l'horaire de travail avec celui des formations ont été indispensables à leur avis. Dans le cas d'une situation contraire, cela aurait été impossible, selon eux, de suivre des formations, compte tenu d'un horaire de travail trop chargé ou encore incompatible avec les temps de vie personnelle et familiale.

La Boutique sportive (Québec)

Les employés se sont accordé pour dire qu'il est préférable que les formations aient été données pendant le jour, afin d'éviter les difficultés de conciliation emploi-famille.

La Boutique de l'électroménager (Estrie)

La conciliation emploi-famille n'a pas été problématique, mais cela découle d'accommodements (les formations ont été données en semaine essentiellement) qui ont été essentiels et primordiaux sans quoi les employés n'auraient pas pu vivre sereinement leur vie familiale et professionnelle. Il est à noter cependant que de tels accommodements n'ont pas concerné tous les types d'activités de formation; les formations des fournisseurs externes données en soirée étant exclues. Le fait que celles-ci aient été données le soir plutôt que le jour, afin qu'un plus grand nombre d'employés y participe, n'a pas été nécessairement à l'avantage des salariés ayant des obligations familiales. Les questions de rentabilité l'emportent donc sur la qualité de vie du personnel. Toutefois, selon l'employeur puisque les formations n'ont pas été données à tous les jours, cela a atténué les incidences négatives des activités de formations sur la conciliation du travail et de la vie familiale et personnelle.

La Quincaillerie Maidyn (Montréal)

Grâce à des arrangements avec l'employeur, il n'y a pas eu de difficultés de conciliation emploi-famille lorsqu'il a fallu suivre des activités de formation.

La Poissonnerie (Gaspésie)

Certaines problématiques de conciliation emploi-famille n'ont pas été exclues lorsque les formations ont été données en soirée.

Le Magasin Au Clair (Gaspésie)

Bien qu'ils n'aient pas affirmé ouvertement connaître des difficultés de conciliation emploi-famille, les employés n'en n'ont pas moins signalé que cela pourrait être le cas, si ce n'était de l'aménagement actuel de leur horaire de travail qui a été propice à la poursuite d'activités de formation.

Le Centre de ski (Estrie)

Certaines conditions ont été nécessaires pour assurer une meilleure participation des employés à la formation, à savoir un bon équilibre entre le travail et la vie familiale, un horaire de travail bien aménagé, etc.

Le Centre de Plein Air (Gaspésie)

La conciliation emploi-famille n'a pas semblé poser de difficultés, puisque les activités de plein air du Centre se sont déroulées sur une base

saisonnière. Les employés ont pu suivre une formation à d'autres moments de l'année.

L'Auberge Mel (Montréal)

La conciliation emploi-famille ne sembla pas constituer un obstacle à la mise en place des activités de formation, car la petite taille de l'Auberge lui autorisa une certaine souplesse sur le plan des horaires pour donner de la formation.

L'Hôtel des Voiles (Québec)

Les activités de formation ajoutées aux longues heures de travail ont empiété sur la vie familiale et personnelle et ont limité le temps disponible pour la famille.

L'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs (Gaspésie)

Les difficultés de conciliation emploi-famille avec les formations se sont estompées parce que les employés sont parvenus à s'ajuster en tenant compte de la fluctuation des activités touristiques selon la haute ou basse saison.

Le Restaurant Le Jardin des Arômes (Montréal)

La polyvalence a été indispensable pour le remplacement du personnel et pour permettre une meilleure conciliation emploi-famille, qui ne semble pas poser de grandes difficultés.

La quatrième hypothèse

Elle soutient que ce sont les conditions de travail et surtout les horaires variables ou les longues heures qui expliquent la faiblesse de la participation à la formation.

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

Voici quelques cas illustrant ce point de vue

La Boutique sportive (Québec)

Les aménagements d'horaires de travail ont été conditionnels à la bonne marche des activités de formation, sans quoi des problèmes de participation se seraient manifestés très certainement. Certains employés qui ne travaillent pas lors des formations n'ont pu y participer.

Le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort (Estrie)

Certaines contraintes liées à un horaire de travail trop long, notamment sur la qualité de vie des employés (en général dans le secteur du commerce de détail) ont eu pour effet d'associer une image négative à la participation à la formation.

L'Hôtel des Voiles (Québec)

La formation a été donnée pendant les heures de travail, mais le temps de travail a dû être repris ultérieurement, ce qui provoqua une surcharge de travail.

Le Restaurant-pub des Arts (Québec)

Certaines attitudes négatives à l'égard de la participation à la formation ont découlé de l'horaire de travail, qui varia souvent au cours d'un même mois. Cela ne favorisa pas la participation aux activités de formation.

La cinquième hypothèse de recherche

Elle postule que c'est la culture organisationnelle et les pratiques de gestion des entreprises qui déterminent l'importance plus ou moins grande de la formation dans une organisation.

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

Voici quelques cas à l'appui de cette dernière hypothèse :

La Boutique sportive (Québec)

Le cas de La Boutique Sportive, magasin à vocation coopérative, illustre bien l'importance de la culture organisationnelle et de la stratégie de gestion. La culture de cette organisation, son engagement du point de vue environnemental et social, expliquent que les dirigeants du magasin aient souhaité développer la formation afin de transmettre leurs valeurs à travers les formations. Il faut signaler que la quantité d'activités de formation qu'ont reçu les employés dépasse nettement celle de nombre de commerces

de détail traditionnels; pour plusieurs, ceci s'explique en bonne partie par modèle coopératif auquel adhère La Boutique Sportive.

Le Centre de Plein Air (Gaspésie)

Cet établissement a été aux prises avec diverses problématiques en lien avec le caractère saisonnier de ses activités de plein air et cela n'a pas été sans conséquence sur la formation. En effet, certaines activités de formation offertes dans les établissements d'enseignement ne correspondaient pas toujours à ses besoins. Néanmoins, en raison de l'importance accordée à la formation par les responsables du Centre de Plein Air, l'organisation a mis sur pied ses propres pratiques, ainsi que ses outils de formation. Elle a mis un accent particulier sur le service à la clientèle, tant pour bien servir celle-ci, que pour lui transmettre des notions de sécurité, afin qu'elle puisse pratiquer en toute sécurité les activités de plein air. Le Centre a aussi donné de la formation sur tous les aspects du mode fonctionnel de l'établissement (système de réservation par exemple).

7. Conclusion

L'analyse des résultats d'enquête dans les organisations des secteurs du commerce de détail et du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration a permis de mieux connaître les pratiques de formation de ces secteurs. Nous avons présenté les caractéristiques du développement des pratiques de formation au sein de ces organisations (objectif 1). Puis, nous avons mis en relief les divers facteurs favorables à la participation des salariés à la formation (objectif 2). Nous avons aussi identifié divers avantages liés à la mise en œuvre des pratiques de formation (objectif 3). Les motifs de participation ou de non participation à la formation ont également retenu notre attention (objectif 4). Enfin, nous avons identifié les principaux obstacles à la formation en tenant compte des caractéristiques et problématiques spécifiques des organisations et des secteurs (objectif 5). Les technologies de l'information et des communications (TIC) à titre d'outils de formation ont aussi retenu notre attention (objectif 6). Enfin, nous allons terminer ce rapport en identifiant des solutions et en proposant des mesures permettant d'accroître la participation des salariés aux activités de formation et, par le fait même, de développer davantage ces formations (objectif 7).

Nous avons analysé la participation des salariés et salariées aux activités de formation en tenant compte de trois groupes de facteurs : les facteurs sociétaux, les facteurs organisationnels, puis enfin les facteurs individuels. Bien que nous les ayons distingués pour faciliter l'analyse, il y a des liens

entre les divers types de facteurs et certains sont liés entre eux, comme nous l'avons vu.

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

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

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

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

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

Pour ce qui est des facteurs individuels, la motivation et le désir d'apprendre de nouvelles méthodes de travail sont importantes. L'âge semble jouer de manière variable; en effet, si les employés plus âgés ayant une certaine

ancienneté jugent parfois les formations inutiles, les plus jeunes sont parfois moins intéressés lorsqu'ils ne pensent pas faire carrière dans l'organisation ou dans le secteur d'activité.

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

Ainsi, il faut conclure qu'un ensemble de facteurs sociétaux, organisationnels et individuels influent sur l'offre de formation par les organisations et la participation des individus à la formation. Les études de cas associées à ce rapport permettent par ailleurs d'illustrer des modalités de formation appropriées pour ces secteurs caractérisés par des horaires de travail variables, du personnel saisonnier et un taux élevé de roulement de la main-d'œuvre, autant de facteurs qui rendent difficile l'organisation de formations, sans toutefois les rendre impossible, comme l'ont bien indiqué un certain nombre de cas de formations à succès. Le tableau 20 permet de conclure sur un certain nombre de besoins et sur certaines solutions identifiés dans les organisations; ces besoins et améliorations ont été identifiés à l'échelle sociétale, organisationnelle et individuelle afin de respecter le cadre d'analyse retenu.

**TABLEAU 20:
Les besoins et les améliorations souhaitées en matière de
formation**

Commerce de détail (pour toutes les organisations participantes)			
<u>BESOINS ET AMÉLIORATIONS SOUHAITÉES</u>	<u>ÉCHELLE SOCIÉTALE</u>	<u>ÉCHELLE ORGANISATIONNELLE</u>	<u>ÉCHELLE INDIVIDUELLE</u>
		<ul style="list-style-type: none"> . sensibilisation de la clientèle aux divers métiers du commerce de détail (notamment lorsque l'environnement est concerné) . sensibiliser les jeunes aux possibilités offertes par la formation professionnelle et aux opportunités d'emplois dans le commerce de détail 	<ul style="list-style-type: none"> . accroître les effectifs . blocs de formation pour chaque département de vente . augmenter les activités de formation . améliorer les outils d'évaluation . augmenter le temps consacré à la pratique . tenir compte de la disponibilité des employés dans la planification des activités de formation . adaptation des formations aux produits vendus .recourir à des formateurs externes lorsque les employés n'ont pas le temps de donner la formation au nouveau personnel
	<ul style="list-style-type: none"> . formation à distance <ul style="list-style-type: none"> - techniques de vente - service à la clientèle . diminution des 	<ul style="list-style-type: none"> . formations à l'utilisation des technologies (ex : étiquetage) . formation de base . formation structurée 	<ul style="list-style-type: none"> .créer une grille de formation sur les notions à apprendre . bénéficier d'outils de formation standardisés permettant d'évaluer le degré

<p><u>MESURES CONCRETES</u></p>	<p>heures d'ouverture des commerces</p> <ul style="list-style-type: none"> . faire campagne de sensibilisation sur l'importance pour la main-d'œuvre du commerce de détail d'avoir des horaires de travail compatibles avec la vie personnelle et familiale . introduire des moyens favorisant le regroupement de commerçants pour l'offre d'activités de formation . diffuser de troupes d'information aux commerçants sur le contenu des formations disponibles qui pourraient être offertes aux employés . publiciser davantage les formations offertes par le Comité sectoriel du commerce de détail 	<ul style="list-style-type: none"> . ouverture d'un poste de formateur . conception de troupes de formation pour les employés qui agiront à titre de formateur 	<p>d'avancement après les formations reçues</p> <ul style="list-style-type: none"> . mieux aménager l'horaire de travail . introduire un système d'autoévaluation de l'employé lui permettant d'évaluer son degré de compréhension . rémunérer les activités de formation .
--	--	--	---

Tourisme, hôtellerie et restauration
(pour toutes les organisations participantes)

	<p align="center"><u>ÉCHELLE SOCIÉTALE</u></p>	<p align="center"><u>ÉCHELLE ORGANISATIONNELLE</u></p>	<p align="center"><u>ÉCHELLE INDIVIDUELLE</u></p>
<p><u>BESOINS ET AMÉLIORATIONS SOUHAITÉES</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> . bénéficier de ressources financières additionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> . introduire une culture de formation dans les organisations . améliorer le rôle du personnel d'encadrement dans la valorisation des formations . favoriser une plus grande flexibilité dans l'aménagement du temps de travail . réviser la structure des pratiques de formation . améliorer l'approche, la préparation et le 	<ul style="list-style-type: none"> . améliorer le suivi . faire un travail de sensibilisation auprès des employés sur l'importance des compétences transférables . bénéficier de plus amples informations sur les formations à venir . adopter une approche différente tenant compte de l'âge des employés

		<p>contenu des formations</p> <ul style="list-style-type: none"> . améliorer les approches pédagogiques . créer des plages-horaires spécifiques aux formations pour éviter une surcharge de travail . améliorer l'accessibilité des activités de formation 	
<p><u>MESURES</u> <u>CONCRÈTES</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> . faire connaître aux établissements d'enseignement externes les difficultés liées aux horaires de travail que connaissent les employés du secteur de la restauration . offrir des cours sur l'environnement touristique 	<ul style="list-style-type: none"> . développer des outils pour sensibiliser la haute direction à l'importance de la formation . donner une formation en relation de travail pour un meilleur encadrement du personnel. . introduire le coaching pour les nouveaux employés . développer des outils de formation pour les nouveaux employés . développer des outils de formation en lien avec l'utilisation des TIC . Concevoir des outils de formation d'appoint . recourir aux services d'une équipe de relève . donner une formation sur les aspects spécialisés à prendre en compte (ex : restauration, connaissance des produits, gestion de la cuisine, etc.) 	<p>Former les employés à l'utilisation des technologies (logiciels – qui favoriserait la polyvalence dans le travail)</p> <ul style="list-style-type: none"> . rémunérer les employés pendant les activités de formation

9. Bibliographie

BÉDARD, François (2001). *L'agent de voyage à l'ère du commerce électronique; une profession à réinventer*. Québec : Presses de l'Université du Québec. 190 pages.

BÉJI, Kamel; Fournier, Geneviève et Odette Filteau (2004). *La formation professionnelle continue pour quel rendement de la loi 90? Rapport final*. Québec : CRIEVAT Laval, Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail.

BÉLANGER, Paul, Larivière, Maryse et Brigitte Voyer (en collaboration avec Dominique Bouteiller, Céline Chatigny, Pierre Doray, Alain Dumberry et Diane-Gabrielle Tremblay) (2004). *Pratiques et organisation de la formation en entreprise au Québec. Étude exploratoire à partir de 15 études de cas*. Montréal : UQAM, Centre interdisciplinaire de recherche et développement sur l'éducation permanente (CIRDEP).

BERNIER, Colette (2004). « La Loi du 1% est-elle toujours pertinente? » Dans : *Possibles. La formation au travail, virage ou mirage?* Vol. 28, No. 3-4. Été-automne, pp. 154-168.

BOURHIS, A. and Tremblay, D.-G. (2004). *Nouveaux modes de travail et de collaboration à l'ère d'internet. Rapport thématique organisationnel*. Québec: Cefrio. 140 pages. (aussi disponible sur cefrio.qc.ca)

BOURHIS, A., L. Dubé, R. Jacob. D.G. Tremblay et J. Caron (2003). Communautés virtuelles de pratique : le bilan d'une expérience canadienne. Dans les Actes du 14^e colloque de l'Association de gestion des ressources humaines. GRH : Innovons. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble. 140 pages.

CACCOMI, Jean-Louis et Solonandrasana Bernadin (2001). *L'innovation dans l'industrie touristique. Enjeux et stratégies*. France« : L'Harmattan. 156 pages.

CHAREST, Jean (Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme) (2001). *Évaluation formative de la politique d'intervention sectorielle*. Montréal : Ministère de l'emploi, de la direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique. 41 pages.

CHAREST, Jean (2003) « Chapitre 10 Formation de la main-d'œuvre ». Dans : Hébert, Gérard; Reynald Bourque, Giles Anthony; Michel Grant; Patrice Jollette; Gilles Trudeau et Guylaine Vallée. *La convention collective au Québec*. Québec, Boucherville : Gaëtan Morin éditeur. pp. 231-248.

CHAREST, Jean et Patricia Lapierre (2001). *Le comité sectoriel du commerce de détail. Étude de cas*. Québec et Montréal. Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale et Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique & Université de Montréal. École des relations industrielles.

COMMISSION EUROPÉENNE (1998). *Mémorandum relatif à la formation dans le commerce de détail*. Site de la Commission européenne.
http://www.adm.ch/cp/f/3c722555_1@fwrvg.bf1.admin.ch.html

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL (2000). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail. Rapport-synthèse*. Montréal : CSMOCD. 124 pages.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL (1999). Étude quantitative sur l'évaluation des besoins de formation et de développement de la main-d'œuvre dans le secteur du commerce de détail. Québec : CSMOCD. 8 pages.

CONFOEDERATIO HELVETICA (2003). Nouvelle formation initiale dans la branche du commerce de détail. Site de Confoederatio Helvetica.

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME (TAPIN, Yvon) (1997). *Les besoins de formation en gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique. Rapport de l'enquête*. Longueuil. 35 pages.

CROOKER, K.J., F. L. Smith and F. Tabak (2002). "Creating Work-Life Balance: A Model of Pluralism Across Life Domains". In: *Human Resources Development Review*. Vol. 1, No. 4. Sage Publications, pp. 387-419.

CROPANZANO, R. k. James et M. A. Konovsky (1993). « Dispositional Affectivity as a Predictor of Work Attitudes and Job Performance ». In: *Journal of Organizational Behaviour*. 14. 595-606.

CSN (1997). *Pour un rendement touristique durable à la rencontre du social, de l'économie, du culturel, de l'environnement. Proposition de la CSN sur le tourisme au Québec*. Montréal : CSN.

CSN (2002). *Votre syndicat s'occupe-t-il de formation?* Montréal : CSN, 72 pages.

DAVEL, Eduardo et Diane-Gabrielle Tremblay (2006). *Formation et apprentissage organisationnel; la vitalité de la pratique*. Québec : Télé-université (à paraître).

DALKIR, k. (2002). *How to StenIntellectual Capital Loss : A Three-Tiered Approach*. 5e World Congress on Intellectual Capital Management. Halmiton. Ontario. January. 2002.

DAVENPORT, T.-H. & L. Prusak (1997). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA & SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE (1996). *Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre. Résultats globaux*. Canada, Québec : Gouvernement du Canada et Gouvernement du Québec.

DORAY, Pierre et Paul Bélanger (2005). *En deux temps, trois mouvements; le développement de la formation continue au Québec*. Montréal. À paraître dans Tremblay, D.-G. (2006).

DORAY, P. et D.-G. Tremblay (2002). Co-Operation as a Means of Production and Diffusion of Knowledge : Theoretical Perspectives and an Empirical Case Study. In Nakamura, M. (dir., 2002). *Alliances, cooperative ventures and the role of government in the Knowledge Based Economy : Policy Issues for Canada and beyond*. Vancouver : Centre for Japanese Research, UBC Press. 89-107.

DORAY, PIERRE; Lévesque, Mireille; BÉLANGER, Paul et Anik Labonté (2005). *La participation à la formation en entreprise au Canada et au Québec : Cartographie de la seconde révolution tranquille*. Travail réalisé pour le recueil de textes du cours de Diane-Gabrielle Tremblay. 30 pages.

EISENHARDT, K M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14:4, pp. 522-550.

GAGNON, Lucie; Pierre Doray et Paul Bélanger (2004). « En entreprise, quel sera le scénario de développement? Dans : *Possibles, La formation au travail, virage ou mirage?* Vol. 28, No. 3-4, Été-automne, pp. 134-153.

GROUPE DSBF (Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme) (2002). *Enquête portant sur la satisfaction de la main-d'œuvre dans l'industrie touristique*. Montréal : Groupe DSBF, CQRHT. 60 pages.

HARVEY, P.-L. & Lemire (2001). *La nouvelle éducation : NTIC, transdisciplinarité et communautaire*. Québec, Canada : Les Presses universitaires de l'université Laval et Husson.

HENDRY, C. and Jenkins (1997). « Psychological Contracts and New Deals ». In: *Human Resource Management Journal*. Vol. 7, pp. 38-45.

HENDRY, C. and Jenkins (1996). "The New Psychological Work: Antecedents and Consequences". In : *Journal of Management Psychology*. Vol. 1, pp. 4-8.

JACKSON, J. (1996). "A Conceptual and Measurement Model for Norms and Roles". In: *Pacific Sociological Review*. 9.

JONES, C. & R. Defillippi (1996). « Back to the future in Film; Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st century ». In: *Academy of Management Executive*. Vol. X, No. 4, pp. 89-103.

JULIEN, Pierre-André et Louis Raymond (1993). « Facteurs discriminants de l'adoption des nouvelles technologies dans les PME de commerce de détail et de camionnage ». Dans : *TIS. Technologie de l'information et société*, Vol. 2, pp. 209-225.

LE BOTERF, g. (1997). *Comment manager la qualité de la formation*. Paris : Éditions d'organisation, 260 pages.

LOVITON, Christian (1994). « Quand la technologie pénètre le monde de la distribution ». Dans : *Économie et Humanisme*. No. 331, pp. 20-21.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2002). *Apprendre tout au long de la vie : Plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue*. Québec : Gouvernement du Québec, 40 pages.

MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York.

ROSENBERG, M.-J. (2001). *E-Learning Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill.

SABOURIN, Vincent (1998). *L'industrie touristique. Stratégie touristique, stratégie concurrentielle des entreprises*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 243 pages.

SENGE, P.; A. Kleiner; A. Roberts; C. Ross; R. Roth; G. et B. Smith (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in*

Learning Organization. New York, Doubleday/Currency and M. Peter (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.

SHEFFER, A-M.; Sheffer, P. & Freyssinet, G. (2002). *Quel modèle qualité pour la e-formation?* Le Préau. Chambre de commerce et d'industrie de Paris. <http://thot.cursus.edu/rubrique.asp?no=16963>

SOCIÉTÉ BPS (2003). *Enquête sur les pratiques de formation des PME de l'industrie touristique*. Montréal : BPS; CQRHT, 177 pages.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2006). *Formation et performance socio-économique, perspectives internationales*. Québec : Presses de l'université du Québec. (à paraître dans Tremblay, D.-G., 2006)

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2006). *Évolution économique, transformations du marché du travail et formation* (dir.). *Formation et performances socio-économiques*. Québec : PUQ.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2005). « Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux ». Dans : *Revue interdisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*. 26 pages. <http://www.remest.ca/documents/REMESTTremblayvol1no105.pdf>

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2005). « Conciliation emploi-famille et temps de travail; Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères? In : *Canadian Journal of Counselling / Revue canadienne de counselling*, pp. 168-186.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2005). « Les communautés de pratique : quels facteurs de succès? ». Dans : *Revue internationale du travail*. Vol. 3, No. 2, pp. 692-727. Disponible en ligne : http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/Volume3/Num2/PDF/2005TremblayVol3Num2pp692-727.pdf

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2005). « Les communautés de pratique : une analyse différenciée selon le sexe de ce mode d'apprentissage ». Dans : *Éducation et francophonie*. Vol. XXXIII. No. 1. Printemps 2005, 20 pages. Disponible en ligne : <http://www.acelf.ca/c/revue/index.php>

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2005). « Virtual Communities of Practice explaining different effects in two Organizational contexts. In: *Canadian Journal of Communication*. Vol. 30-3, pp. 367-382.

TREMBLAY, D.-G. (2004). Les communautés virtuelles de praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances ? *Possibles*, numéro spécial sur la formation. Automne 2004, pp. 66-79.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2003). « Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail : une étude dans le secteur du multimédia ». Dans : *Revue de carriérologie*. Vol. 9, No. 1-2. Québec : PUQ, pp. 255-280.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2002). *De l'université à l'industrie des contenus ? Les transformations dans le monde de l'éducation et du e-learning*. Note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2002-1. Disponible sur <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>

TREMBLAY, D.-G. (2002). Le système dual allemand : a-t-il toujours un avenir et lequel ? Dans Landry, C. (2002, dir.). *La formation en alternance; état des pratiques et des recherches*. Québec : PUQ. pp.135-159.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (sous la direction de) (1997). *Formation et compétitivité économique; perspectives internationales*. Québec : Éditions St-Martin.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et C.H. Amherdt (2004). Nouvelles formes de travail et nouvelles modalités de formation des compétences collectives dans des entreprises de l'économie du savoir. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2004, dir.). *Travail et société; évolution et enjeux*. Québec: Presses de l'université du Québec, pp. 551-577.

TREMBLAY, D.-G. et C.H. Amherdt (2004). Travail en réseau et développement des compétences dans le secteur du multimédia. *Revue de Carriérologie*. Vol. 9, no 3-4, pp. 551-577.

TREMBLAY, D.-G. et C. Chevrier (2002). *Portrait actuel du marché du travail au Canada et au Québec; une analyse statistique en fonction du genre*. Montréal : Direction de la recherche. Télé-université. 72 pages. . Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-2. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et L.-F. Dagenais (dir., 2002). *Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection d'économie politique.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Monique K. De Sève (2005a). *Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises. Une comparaison de divers types de formation dans les secteurs du commerce de détail, ainsi que du tourisme et de l'hôtellerie. Rapport sur sept cas d'organisations dans le secteur du commerce de détail, Montréal, Estrie, Québec, Gaspésie.* Montréal : Téléu-UQAM.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Monique K. De Sève (2005b). *Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises. Une comparaison de divers types de formation dans les secteurs du commerce de détail, ainsi que du tourisme et de l'hôtellerie. Rapport sur huit cas d'organisations dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, Montréal, Estrie, Québec, Gaspésie.* Montréal : Téléu-UQAM.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Pierre Doray et C. Landry (2005). « Cooperation as a New Mode of regulation Training : The Sectoral Council in Quebec ». In: *Socio-Economic Review*. Oxford University Press. No. 2005-3, pp. 517-543.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Pierre Doray (2000) (sous la direction). *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle? Rôle des acteurs et des modes de collaboration.* Québec : Presses de l'Université du Québec, 278 pages.

TREMBLAY, D.-G. , C. Landry et P. Doray (2004). La coopération comme nouveau mode de régulation et de planification de la formation professionnelle et technique: le cas des comités sectoriels au Québec. Dans Pierre Doray et Christian Maroy (dirs., 2004), *Les transformations des relations éducation-travail: confrontations théoriques et études de cas.* Paris : Ed. L'harmattan.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, P. Doray et C. Landry (2000). L'émergence de la coopération dans le domaine de la formation professionnelle; le cas des comités sectoriels. Dans Tremblay, D.-G. et P. Doray (2000, sous la dir.). *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle ? Rôle des acteurs et des collaborations.* Québec : Presses de l'université du Québec. pp. 173-194.

TREMBLAY, D.-G., P. Doray et C. Landry (2000). Les comités sectoriels du Québec: un signe de rapprochement économie-éducation en matière de formation professionnelle ? Dans A. Alcouffe, B. Fourcade, J.-M. Plassard, G. Tahar (2000). *Efficacité versus équité en économie sociale.* Tome 2. pp. 63-74.

TREMBLAY, D.-G. et I. Le Bot (2003). Le système dual allemand; ses réalités et ses défis. Dans Hardy, M. (dir. 2003) *.Concertation éducation-travail; politiques et expériences*. Québec : PUQ.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Irène Le Bot (2000). *Le système dual de formation professionnelle en Allemagne : Évolution récente et défis actuels*. Note de recherche. Télé-université : Direction de la recherche. 60 p. Revu et placé en ligne comme Note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-4 sur <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/>

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Irène Le Bot (2000). Le système dual de formation professionnelle en Allemagne : enjeux et défis des années 2000. Dans Tremblay, D.-G. et P. Doray (2000, sous la dir.). *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle ? Rôle des acteurs et des collaborations*. Québec : Presses de l'université du Québec, pp. 115-144.

TREMBLAY, D.-G. et D. Rolland (dir., 2004). *La responsabilité sociale d'entreprise et la finance responsable : quels enjeux ?* Québec : Presses de l'Université du Québec. Collection d'économie politique.

TREMBLAY, D.-G. et D. Rolland (dir., 2003). *La nouvelle économie: où? Quoi? Comment?* Québec : Presses de l'Université du Québec. Collection d'économie politique.

TREMBLAY, D.-G. et D. Rolland (1999). La formation dans les entreprises canadiennes : où nous situons-nous? *Gazette du travail*, Printemps 1999. Ottawa: Dépt. des ressources humaines. pp. 88 à 99.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David Rolland (1998). *Gestion des ressources humaines ; typologies et comparaisons internationales*. Québec : Presses de l'université du Québec.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Stéphane Thellen et Michel Richer (2002). *Le télé-apprentissage et le développement des compétences*. Note de recherche no 2002-2 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Disponible sur <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/>

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Van Schendel, Vincent (2004). *Economie du Québec; régions, acteurs, enjeux*. Montréal: Ed. Saint-Martin. 930 pages.

VINCENT, André (coordination) (2002). *Gestion du commerce de détail en alimentation. Rapport d'analyse de situation de travail*. Québec : Gouvernement du Québec. Ministère de l'éducation.

VOYER, Brigitte (2004). « Travailler par intermittence : un rapport singulier à la formation ». Dans : *Possibles, La formation au travail, virage ou mirage?*, Vol. 28, No. 3-4, pp. 118-133.

YIN, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, second edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

ANNEXES

Annexe 1 . Recommandations

LES ORGANISATIONS COMMERCE DE DÉTAIL

Magasin Tendances-Mode (Québec)

Recommandation 1 :

Que le Magasin Tendances-Mode favorise la poursuite d'activités de formation en ligne dans les domaines de la vente et du service à la clientèle

Recommandation 2 :

Que le Magasin Tendances-Mode revoit ses formations de base et qu'il prépare et qu'il conçoive une formation de base plus structurée destinée aux nouveaux employés.

Recommandation 3 :

Que le Magasin Tendances-Mode réalise une campagne de sensibilisation sur ses activités commerciales à l'égard de la fourrure, et son positionnement dans la société québécoise en général sur les questions de l'environnement et de la protection de la faune.

Boutique Sportive (Québec)

Recommandation 1 :

Que La Boutique Sportive revoit les formations des cliniques ou des formateurs externes et qu'elle s'assure que leur contenu soit bien adapté aux produits qu'elle vend à ses membres.

Recommandation 2 :

Que la Boutique Sportive prenne en considération les solutions avancées par les membres rencontrés (les participants interviewés dans le cadre de cette étude), afin d'améliorer ses pratiques de formation et d'être en mesure de fournir aux employés rencontrés les outils adéquats pour réaliser leurs tâches.

- Favoriser la formation à distance
- Embaucher une ressource spécialement affectée à la formation (conception et offre de cours)
- Augmenter les effectifs
- Instaurer un système d'autoévaluation
- Mettre sur pied une formation structurée dans chacun des départements de vente
- Accroître le temps de disponibilité pour les formations
- Favoriser le mentorat

Boutique de l'électroménager **(Estrie)**

Recommandation 1 :

Que La Boutique de l'électroménager introduise une politique de rémunération pour les activités de formation qui se donnent en dehors de heures de travail, notamment en ce qui concerne les formations des fournisseurs externes. Que cette politique soit distincte de la bonification en cours actuellement.

Recommandation 2 :

Que La boutique de l'électroménager favorise une utilisation optimum des technologies afin d'offrir un service à la clientèle adéquat.

Quincaillerie Maidyn **(Montréal)**

Recommandation 1 :

Que La Quincaillerie Maidyn conçoive des outils pédagogiques spécialisés destinés à la formation de base (guides et cahiers de formation spécialisés).

Recommandation 2 :

Que La Quincaillerie Maidyn conçoive des outils pédagogiques visant à permettre de mesurer le degré d'avancement et de perfectionnement de l'employé.

Centre de rénovations et de matériaux Rochefort **(Estrie)**

Recommandation 1 :

Faire une campagne de sensibilisation sur l'importance pour la main-d'œuvre du commerce de détail d'avoir des horaires de travail compatibles avec la vie personnelle et familiale – donc d'examiner l'extension exagérée des heures d'ouverture des commerces de détail.

Recommandation 2 :

Que le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort accroisse les activités de formation.

Recommandation 3 :

Que le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort inclut davantage de pratique à chacune des formations, afin que les employés soient mieux en mesure de faire fonctionner les équipements ou outils quand ils servent la clientèle.

Recommandation 4 :

Que le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort fasse un suivi plus systématique à l'issue des activités de formation.

Poissonnerie
(Gaspésie)

Recommandation 1 :

En vue du perfectionnement des compétences de ses employés, que La Poissonnerie s'informe par le biais du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail des thématiques de formations offertes au public, qu'elle sélectionne les formations pertinentes, et qu'elle les offre à son personnel : (ex : communications, technologies, santé et sécurité, comptabilité).

Recommandation 2 :

Que La poissonnerie offre une formation spécialisée à ses employés : accueil aux clients, au public, manutention des poissons, fonctionnement de la caisse, etc.

Recommandation 3 :

Que La Poissonnerie ait à sa disposition un formateur ou une formatrice pour donner l'entraînement à la tâche au nouveau personnel.

Magasin Au Clair
(Gaspésie)

Recommandation 1 :

Que des moyens favorisant le regroupement des commerçants pour les activités de formation soient mis en oeuvre.

Recommandation 2 :

Que le Magasin Au Clair puisse avoir accès à une trousse d'informations sur le contenu des formations pour les employés qui agiront à titre de formateurs auprès de d'autres salariés.

Recommandation 3 :

Que le Magasin Au Clair planifie les activités de formation en s'assurant de la disponibilité du personnel (durant le jour en semaine).

Recommandation 4 :

Que le Magasin Au Clair ait accès à une trousse d'informations sur les formations disponibles qui seraient pertinentes à offrir à son personnel.

LES ORGANISATIONS DU TOURISME, DE L'HÔTELLERIE ET DE LA RESTAURATION

Centre de ski **(Estrie)**

Recommandation 1 :

Que le Centre de ski intègre la formation dans ses stratégies organisationnelles;

Recommandation 2 :

Que le Centre de ski revoit et améliore l'évaluation et le suivi des activités de formation dans ses pratiques de formation;

Recommandation 3 :

Que le Centre de ski se préoccupe d'introduire une culture de formation dans son organisation et qu'il accorde une priorité pour la transmettre à ses employés;

Recommandation 4 :

Que le Centre de ski organise des séances de consultation auprès de ses employés afin d'améliorer l'approche, la préparation et le contenu de la formation;

Recommandation 5 :

Que le Centre de ski fasse sienne les priorités de formation du Comité sectoriel du tourisme et des associations touristiques du Québec.

Centre récréotouristique **(Estrie)**

Recommandation 1 :

Que le Centre récréotouristique fasse une étude d'évaluation sur la faisabilité des différentes solutions préconisées tant par la responsable que par les employés interviewés au Centre récréotouristique, à savoir :

- Une ressource additionnelle pour le développement d'outils de formation (documentation)
- L'implication du personnel d'encadrement (haute direction) dans les activités de formation
- La valorisation de la formation auprès des employés
- Une plus grande flexibilité dans l'aménagement du temps de travail
- L'introduction du « coaching »
- L'amélioration du suivi
- L'introduction de la mobilité du personnel entre les organisations touristiques et récréatives de la région des Cantons de l'Est

Recommandation 2 :

Que le Centre récréotouristique se dote des moyens requis pour mettre en œuvre les solutions les plus pressantes à la lumière de son étude d'évaluation;

Recommandation 3 :

Que le Centre récréotouristique développe des pratiques de formation favorisant les compétences transférables entre les différentes organisations touristiques de la région

des Cantons de l'Est;

Recommandation 4 :

Que le Centre récréotouristique soumette un document à l'intention du Fonds national de formation de la main-d'œuvre exposant ses diverses problématiques, afin d'obtenir une aide financière pour le développement d'outils de formation d'appoint.

Centre de Plein Air
(Gaspésie)

Recommandation 1 :

Que le Centre de Plein Air puisse obtenir les moyens nécessaires, afin de mettre en œuvre les diverses propositions de solutions mentionnées lors de l'enquête auprès du responsable et des employés interviewés :

- Avoir accès à des ressources financières pour la formation spécifiquement
- évaluer la possibilité de donner de la formation à distance, ou des formations fondées sur les TIC
- donner de la formation en relations de travail
- donner une formation sur le fonctionnement de certains logiciels
- permettre l'apprentissage de l'anglais
- offrir une aide pour donner de la formation

Recommandation 2 :

Que le Centre de Plein Air évalue la possibilité d'offrir certains cours dans le cadre de la formation à distance à ses employés (ceci dans la perspective de pallier au problème des distances et du manque de ressources matérielles en région plus éloignée).

Recommandation 3 :

Faire une analyse du marché du travail de la région gaspésienne et réfléchir de quelle façon il serait possible de mettre en place un système d'emploi favorisant la rotation des employés dans des secteurs d'emplois comparables au sein des établissements d'une même localité, de façon à atténuer le plus possible le problème de roulement du personnel. La réintégration des mêmes personnes dans les emplois saisonniers éviterait à celui-ci de refaire chaque année les mêmes activités de formation.

Auberge Mel
(Montréal)

Recommandation 1 :

Que l'Auberge Mel fasse sienne les solutions proposées par les participants et participantes à cette enquête pour améliorer la participation du personnel aux activités de formation, à savoir :

- Recourir aux services d'une équipe de relève;
- Améliorer et diversifier les approches pédagogiques;
- Annoncer plus à l'avance les dates des formations;
- Donner plus d'informations sur les contenus des formations avant qu'elles ne soient données aux employés.

Recommandation 2 :

Considérant que l'Auberge Mel peut à juste titre servir d'exemple et de modèle dans le secteur du tourisme, qu'elle fasse connaître aux autres établissements hôteliers et associations hôtelières provinciales ses différentes pratiques de formation, ainsi que les aspects caractéristiques de son mode de gestion fondé sur une structure d'information informatisée selon les principes du YIELD Management.

Hôtel des Voiles *(Québec)*

Recommandation 1 :

Que l'Hôtel des Voiles réajuste ses pratiques de formation en prenant en considération les catégories socioprofessionnelles concernées, leurs contenus de tâches et leur disponibilité pour leur permettre de suivre de telles activités. Qu'il crée effectivement une plage horaire à cet effet, tout en faisant en sorte d'éviter les problèmes de surcharge de travail et de problème de délégation de certaines tâches, notamment en favorisant la polyvalence à un plus grand nombre de fonctions d'encadrement.

Recommandation 2 :

Que l'Hôtel des Voiles se dote des meilleurs outils sur le plan technologique (le Yale Management en hôtellerie) pour permettre la continuité et la polyvalence dans le travail et qu'elle donne pour ce faire une formation spécialisée à l'utilisation des technologies à son personnel.

Hôtel de la Baie-des-Chaleurs *(Gaspésie)*

Recommandation 1 :

Que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs procède à une analyse des emplois au sein de l'établissement.

Recommandation 2 :

Que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs, consécutivement à cette démarche d'analyse, mette sur pied des pratiques de formation.

Recommandation 3 :

Que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs développe des outils de formation pour ses nouveaux employés.

Recommandation 4 :

Que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs développe des outils de formation en lien avec l'utilisation des technologies.

Recommandation 5 :

Que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs développe des outils, qu'il sensibilise la direction à l'importance de la formation (de courte, de moyenne e et de longue durée) et qu'il se dote des moyens requis pour développer une véritable culture de formation au sein de son établissement et en favorise l'adhésion de tous ses employés.

Recommandation 6 :

Que l'Hôtel de la Baie-des-Chaleurs offre à son personnel des cours d'anglais écrits et pratiques.

Restaurant Le Jardin des Arômes **(Montréal)**

Recommandation 1 :

Que le Restaurant Le Jardin des Arômes fasse siens les besoins de formation indiqués par les participants et participantes à cette enquête pour améliorer les activités de formation, à savoir :

- Favoriser une meilleure connaissance des dernières précautions à prendre en considération dans le domaine de la restauration;
- Favoriser une meilleure connaissance des produits (mets servis à la clientèle du restaurant);
- Favoriser une meilleure connaissance de la gestion de la cuisine, en particulier pour le Sous-chef
- Favoriser une meilleure connaissance du service à la clientèle.

Recommandation 2 :

Que des équipes de formateurs externes en restauration soient mises sur pied pour les petits établissements, à l'échelle du Québec, afin de permettre aux employés qui ne peuvent se déplacer, de suivre des activités de formation et pour pallier les difficultés que posent certains programmes de formation moins adaptés aux besoins des petites organisations.

Recommandation 3 :

Que le Restaurant Le Jardin des Arômes prenne connaissance du projet de formation (gestion du temps, méthodes de sélection du personnel, contrôle des coûts et gestion stratégique de la restauration) mis sur pied par l'Association des restaurateurs du Québec de concert avec le Comité sectoriel du tourisme et qu'il évalue les possibilité d'y avoir accès et des conditions requises pour ce faire.

Recommandation 4 :

Que le Fonds national de formation de la main-d'œuvre crée un programme de subvention spécifique pour venir en aide aux petits et très petits établissements, tel que le Restaurant Le Jardin des Arômes, qui n'a pas les ressources financières suffisantes.

Recommandation 5:

Que ce programme de subvention pour venir en aide aux petits et très petits établissements, concerne exclusivement le développement d'activités de formation adaptées au type d'établissement concerné, en l'occurrence dans le cas présent, un restaurant de petite taille, avec un faible nombre d'effectifs, offrant une fine cuisine gastronomique française.

Restaurant Pub-des-Arts
(Québec)

Recommandation 1 :

Que le Restaurant-pub des Arts fasse connaître aux établissements de formation externes, les difficultés liées aux horaires de travail des employés du secteur de la restauration, afin que soient mises sur pied des formules d'activités plus propices à la poursuite d'activités de formation.

Recommandation 2

Que le Restaurant-pub des Arts prenne en considération les solutions préconisées par les participants et participantes à cette enquête pour améliorer la participation de son personnel aux activités de formation.

- changer de formateur (formation sur les vins)
- rendre plus accessibles les activités de formation
- améliorer les contenus de formation
 - les produits
 - les vins
 - les spécialités
- offrir des cours sur l'apprentissage des langues (anglais, espagnol)
- offrir des cours sur l'environnement touristique de la région de Québec

Annexe 2. Les questionnaires

SECTION 1 : LA PARTICIPATION DES PME À LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES RESPONSABLES DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION⁷⁵

1. LE PROFIL DE L'ORGANISATION

1. Pouvez-vous nous décrire votre **organisation** dans les grandes lignes.
2. Indiquez quelles sont les grandes orientations de votre organisation?
3. Quelles sont vos attentes par rapport à la formation?
4. Comment se fait le développement et la planification de la formation de la main-d'œuvre dans l'organisation?
5. Comment les objectifs de formation sont-ils reliés aux autres fonctions budgétaires de l'organisation et au changement technologique?

1.2 L'IDENTIFICATION DES BESOINS ET LA PLANIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

6. Où se situent vos **priorités de formation** à l'heure actuelle (qui et quoi ?) ou quels facteurs ont favorisé l'offre de formation au cours des dernières années (qui et quoi)?
7. Pour résoudre quel type de problèmes faites-vous de la formation?

1.3 L'OPÉRATIONNALISATION

8. Quel(s) **objectif(s) et/ou quel(s) rôle(s) la formation** joue t-elle dans votre organisation?
9. Parlez-nous des divers programmes de formation du marché que vous connaissez tout en les identifiant (nom, service, etc.)?
10. Quelle est votre perception de cette offre de formation?

1.4 LE DÉVELOPPEMENT ET LES PRATIQUES DE FORMATION

11. Pouvez vous nous décrire et nous parler de vos **pratiques et/ou de vos politiques**, de vos objectifs et / ou de vos orientations et / ou de vos attentes en matière de formation?
12. Quels sont les impacts de la formation sur l'organisation?
13. Y a-t-il eu des **facteurs qui ont eu un impact et / ou qui auront un impact** sur les activités de formation de l'organisation et lesquels?
14. À quoi reconnaissez-vous une bonne formation?

1.5 LE FONCTIONNEMENT DE LA FORMATION

15. Y a-t-il une personne responsable de la formation?
16. Y a-t-il des services ou personnes à l'interne qui participent aux projets?
17. Comment fonctionnent les services ou les rôles actuels relatifs à la formation ?

⁷⁵ Ces questions sont posées au responsable des ressources humaines lorsqu'il y en a un dans l'organisation enquêtée et au responsable de la formation (avec la section 2) lorsqu'il n'y a pas de responsable des ressources humaines dans celle-ci.

18. (**Si l'organisation est syndiquée**) Avez-vous discuté de formation avec le syndicat? Quelles sont les formes de discussions et de coopération ? Et sur quel sujet?
19. (**Si l'organisation est non-syndiquée**) Comment le personnel est-il impliqué dans les décisions sur la formation ?
20. Comment peut-on estimer **le niveau d'investissement en formation** (en %) dans votre organisation par rapport à la masse salariale?
21. De quelle(s) façon(s) les activités de formation sont-elles financées?
22. Quelle est l'importance de la formation dans l'organisation? Pourquoi? Expliquez votre réponse.
23. Quelles sont les difficultés les plus fréquemment rencontrées en matière de formation **pour les employés?**
24. Quelles sont les difficultés les plus fréquemment rencontrées en matière de formation **pour l'organisation?**
25. Quelles sont les difficultés les plus fréquemment rencontrées en matière de formation **pour le formateur?**

1.6 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

26. Décrivez votre portrait professionnel.

Portrait professionnel de l'interviewé	
Titre de votre poste	
Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché	
Activités ou fonctions les plus importantes ?	
Statut de travail présentement ?	
Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ?	
Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ?	
Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs <u>qui ont joué un rôle significatif</u> pour la fonction que vous occupez présentement ?	

27. Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

SECTION 2 : DESCRIPTION DE LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LE RESPONSABLE DE LA FORMATION

2. L'ACTIVITÉ OU LES ACTIVITÉS STRATÉGIQUES

1. Quelles sont vos attentes par rapport à la formation?
2. Comment se fait le développement de la formation de la main-d'œuvre dans l'organisation?
3. Comment les objectifs de formation sont-ils reliés aux autres fonctions budgétaires de l'organisation et au changement technologique?

2.1 L'IDENTIFICATION DES BESOINS ET LA PLANIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

4. Comment procédez-vous à l'identification des besoins de formation et à la planification des activités de formation (outils, etc.)?

2.2 L'ÉVALUATION DU NIVEAU DE CONNAISSANCE DES PROGRAMMES DE FORMATION

5. Comment évaluez-vous votre connaissance des programmes de formation? Précisez votre réponse en mentionnant pour quel programme spécifiquement.
6. Quelle est votre perception de l'offre de formation?

2.3 L'OPÉRATIONNALISATION

7. Où se situent vos **priorités de formation** à l'heure actuelle (qui et quoi ?) ou quels facteurs ont favorisé l'offre de formation au cours des dernières années (qui et quoi)?
8. Quel(s) **objectif(s) et/ou quel(s) rôle(s) la formation** joue t-elle dans votre organisation?
9. Pour résoudre quels types de problèmes voulez-vous donner de la formation?

2.4 PORTRAIT DE LA FORMATION

10. Quels **types d'activités** de formation votre organisation a-t-elle offert ou supporté auprès des employés au cours des deux dernières années ?

2.5 LE CONTENU DES ACTIVITÉS DE FORMATION

11. Privilégiez-vous des approches spécifiques? Si oui, précisez :
12. Décrivez le contenu des activités de formation et leurs relations avec les activités générales de l'organisation.
13. Quels types d'habiletés la formation a-t-elle permis de développer?

2.6 LES PRATIQUES ET STRATÉGIES DE FORMATION

14. Ayant un premier portrait sur la formation, pouvez-vous nous décrire plus en détail comment fonctionne le service de formation ou les personnes responsables de la formation s'il y en a?
15. Quels sont les incitatifs pour favoriser la participation ou encourager le perfectionnement des employés à la formation?
16. Selon ce qu'exigent les projets, comment organisez-vous votre travail à l'interne?
17. Quels autres services ou autres personnes à l'interne sont consultés ou participent et de quelle façon? Lesquels?

18. *S'il y a un ou des syndicats dans l'organisation*. Quel est son (leur) rôle ou la nature de sa (leur) participation dans les projets de formation?
19. Qui sont les formateurs? Des ressources internes, voire des salariés eux-mêmes, des formateurs externes?
20. Quels sont la place et le rôle des travailleurs formateurs dans l'organisation et quel support reçoivent-ils?
21. Procédez-vous à une évaluation formelle des activités? Si oui, à quel niveau se fait-elle?
22. Mesure-t-on les dimensions suivantes dans l'évaluation de la formation?
23. En général, quel bilan faites-vous de la formation telle qu'elle se déroule dans votre organisation ?

2.7 LA PLANIFICATION DE LA FORMATION AVEC L'EXTERNE

24. Faites-vous affaire avec des formateurs externes ? Lesquels? Dans quels cas? Et comment ça se passe?
25. Pourquoi a-t-on décidé de recourir à des services externes et qui a pris la décision?
26. Comment et sur quelle base choisissez-vous ces collaborateurs externes?

2.8 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

2.8.1 LA PLANIFICATION

27. Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une activité de formation conduite avec « succès »?

2.8.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

28. Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de cette activité de formation conduite avec « succès »?

2.8.3 LE DÉROULEMENT

29. Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation conduite avec « succès »**?

2.8.4 L'ÉVALUATION

30. Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès »?
31. Procédez-vous à une évaluation formelle de cette activité de formation (plaisir, apprentissage, motivation, etc.)?

2.8.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

32. À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée?
33. Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès »?

2.9 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

2.9.1 LA PLANIFICATION

34. Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

35. Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied de d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

2.9.3 LE DÉROULEMENT

36. Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec**?

2.9.4 L'ÉVALUATION

37. Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?
38. Procédez-vous à une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec?

2.9.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

39. À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?
40. A-t-on fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

2.10 LES MOYENS DE FORMATION

41. Utilisez-vous d'autres moyens que la formation organisée pour aider à développer et/ou à améliorer les compétences de vos employés?
42. Y a-t-il des formes d'encadrement spécifiques de la formation donnée aux employés?
43. Quels sont lieux de rencontre pour la formation?
44. Votre organisation a-t-elle recours aux technologies? Si oui, précisez pour quelles fonctions en particulier.
45. Si votre organisation a recours aux technologies, quel est le degré d'intégration?
46. Si votre organisation n'a pas recours aux technologies ou presque pas, précisez pourquoi?
47. Quelle attitude percevez-vous chez l'employeur à l'égard de la formation en lien avec l'utilisation de la technologie?
48. Si votre organisation n'a pas recours aux technologies ou presque pas, quelles conséquences positives et négatives voyez-vous de cette faible utilisation?
49. Envisagez-vous une évolution à court, moyen ou long terme de l'utilisation des TIC dans votre organisation? Dans quel sens? Pourquoi?
50. Si votre organisation a recours aux technologies, indiquez qui utilise les applications?
51. Indiquez qui utilise les informations produites par une application?
52. Indiquez de quelle façon cette utilisation de l'application a un impact?

- 53. Si votre organisation a recours aux technologies, une connaissance préalable des TIC par les employés est-elle requise pour qu'ils puissent exercer leurs tâches ou participer à la formation? Si oui, précisez la nature de cette formation.
- 54. De façon générale, comment évaluez-vous le degré de connaissance des employés à l'égard des technologies?
- 55. Identifiez les facteurs favorisant l'apprentissage des TIC?
- 56. Si votre organisation fait appel à des formateurs externes, dans quel(s) but(s) spécifique(s), a-t-elle recours à ceux-ci?

2.11 LES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

- 57. Privilégiez-vous des méthodes pédagogiques spécifiques?
- 58. Ces méthodes pédagogiques sont-elles accessibles?

2.12 LES CATÉGORIES D'EMPLOYÉS CONCERNÉS PAR LA FORMATION

- 59. À quelles catégories d'employés s'adressaient la formation (structurée et non structurée)? Précisez le profil des employés qui bénéficient de la formation :

2.13 L'ÉVALUATION DES ATTENTES ET DES OBJECTIFS EN MATIÈRE DE FORMATION

- 60. Dans quelle mesure la formation répond aux attentes et rejoint les objectifs de l'organisation?
- 61. Dans quelle mesure la formation ne répond pas aux attentes et ne rejoint pas les objectifs de l'organisation?

L'ÉVALUATION DE LA FORMATION DONNÉE AU PERSONNEL

- 62. Comment évaluez-vous la participation du personnel à la formation?
- 63. Quels sont les facteurs qui rendent compte d'une excellente et/ou bonne participation du personnel et/ou d'une participation faible ou inexistante?
- 64. Comment évaluez-vous la participation du personnel à la formation en tenant compte de la qualité et des impacts de la formation?
- 65. Comment évaluez-vous la formation donnée au personnel en tenant compte de l'utilisation des technologies?
- 66. Si la formation n'a pas donné les résultats attendus, que faudrait-il faire pour améliorer la situation afin qu'elle soit un succès?
- 67. Identifiez les facteurs favorables à la participation des employés à la formation?

2.15 L'ÉVALUATION DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES EMPLOYÉS

- 68. Décrivez les attitudes et les comportements des employés à l'égard de la formation.
- 69. Décrivez les attitudes et les comportements des collègues à l'égard de la formation.
- 70. Avez-vous observé des différences entre les employés au cours des séances de formation? Si oui, précisez la nature de ces différences en tenant compte de certaines caractéristiques mentionnées.
- 71. Est-ce que des facteurs d'ordre familial ou personnel (par exemple, études, sports, etc.) entrent en considération quand la formation exige que les salariés consacrent quelques heures en dehors de leurs heures de travail? (ici dans le cas d'une formation plus spécialisée et plus poussée qui s'échelonne sur quelques semaines / par opposition à formation de courte durée)
- 72. Avez-vous remarqué des comportements-types de la part des employés qui vous ont incité à revoir ou à réévaluer le contenu de la formation leur étant offert?

73. Pouvez-vous discuter des changements apportés au contenu de la formation en prenant en considération les caractéristiques des comportements des employés dont vous avez tenu compte?

2.16 LES SOLUTIONS ALTERNATIVES

74. Quelles solutions permettraient à votre avis d'accroître la participation des employés à la formation ?

2.17 L'ÉVALUATION DES MOYENS DE FORMATION

75. Utilisez-vous des moyens spécifiques pour évaluer la formation donnée au personnel? Si oui, précisez.
76. Qu'est-ce qu'une « bonne formation » et une « mauvaise formation » à vos yeux?
77. Que faudrait-il faire pour améliorer la qualité de la formation?
78. Êtes-vous familiarisé avec les obligations de la Loi 90 sur la formation?
79. Avez-vous observé (ou pas du tout) des effets directs ou indirects de cette loi au sein de l'organisation? Précisez-en la nature s'il y a lieu.
80. Avez-vous entendu parler du Fonds national de la formation? Si oui, précisez et indiquez les avantages et les désavantages d'y participer

2.18 1 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

81. Décrivez votre portrait professionnel.

Portrait professionnel de l'interviewé	
Titre de votre poste	
Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché	
Activités ou fonctions les plus importantes ?	
Statut de travail présentement ?	
Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ?	
Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ?	
Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs <u>qui ont joué un rôle significatif</u> pour la fonction que vous occupez présentement ?	

82. Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien ?

2.19 L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

83. Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des effets de la formation sur l'organisation								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le service à la clientèle est amélioré								
Le climat de travail et la motivation sont améliorés								
L'organisation affiche une rentabilité supérieure								
L'image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée								
L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée								
Les partenaires (syndicats, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits								
Autres; Précisez								

84. Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des effets de la formation sur les employés								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le travail en équipe est grandement amélioré								
Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail								
Le climat de travail est amélioré								
Les employés sont plus productifs et performants								
Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies								
Les employés sont plus compétents								
Les employés s'impliquent davantage dans leur travail								
Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle								
Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé								
Autres; précisez								

2.20 L'ÉVALUATION DES ATTITUDES ET DES PERCEPTIONS DES EMPLOYÉS ENVERS LES TIC

85. Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers l'utilisation des technologies (TIC)?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des attitudes et perceptions des employés envers les TIC								
ÉVALUATION DES ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Une des priorités des employés est tenir à jour leurs connaissances sur les avancements des TIC								
Les employés aiment beaucoup utiliser les TIC dans leur vie personnelle								
Les employés ne comprennent pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC								
Les employés qui connaissent les TIC comprennent mieux le monde qui les entoure								
Les employés considèrent que l'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens								
Aux yeux des employés, plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens								
Les employés considèrent que l'utilisation des TIC isole les personnes des autres								
Autres; Précisez								

Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés à l'égard de la formation en matière de TIC?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des attitudes et perceptions des employés envers à l'égard de la formation en matière de TIC								
ÉVALUATION DES ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Les employés considèrent qu'une personne qui tient à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi								
Les employés sont prêts à consacrer une partie de leur temps pour mettre à jour leurs connaissances sur les TIC pour les besoins de leur travail								
Les employés considèrent que tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail								
Les employés considèrent qu'apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant , même si c'est important pour leur travail								
Aux yeux des employés, apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail								
Les employés considèrent qu'apprendre à utiliser les TIC ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle								
Autres; Précisez								

86. Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des attitudes et perceptions des employés sur les TIC et leur utilisation comme outil de travail								
ÉVALUATION DES ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Les employés considèrent que l'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible								
Les employés considèrent qu'il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement des tâches								
Aux yeux des employés, grâce aux TIC, travailler devient presque un plaisir								
Aux yeux des employés, l'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace								
Les employés préfèrent se servir d'autres outils que l'ordinateur								
Les employés sont d'avis que le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC								
Les employés croient que l'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail								
Aux yeux des employés, les TIC comme support au travail n'ont pas d'effets sur la qualité du travail								
Aux yeux des employés, l'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur leur rendement au travail								
Autres; Précisez								

SECTION 3: L'INTERVENTION DES COMITÉS SECTORIELS ET DES ASSOCIATIONS DANS LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES REPRÉSENTANTS DES COMITÉS SECTORIELS ET DES ASSOCIATIONS

3. LE RÔLE DU COMITÉ SECTORIEL OU DE L'ASSOCIATION ET SES PRINCIPAUX MANDATS

Décrivez votre organisation et ses principaux mandats?

Quelle a été, au cours des trois dernières années, l'**implication du comité sectoriel / ou de l'association, ou son rôle** dans le développement de la formation dans les organisations?

Y a-t-il une personne désignée ou plusieurs dans les organisations?

Participez-vous ou procédez-vous à l'identification des besoins de formation et à la planification des activités de formation?

Comment faites-vous connaître aux différentes organisations / ou aux membres et représentants syndicaux les différentes activités de formation mises sur pied?

3.1 L'ÉVALUATION DE LA FORMATION OFFERTE DANS LES ORGANISATIONS

6. Quelle évaluation faites-vous de la ou des formations qui sont offertes par les organisations?

3.2 LA MODIFICATION DES PRIORITÉS DE FORMATION

7. Si vous aviez à modifier les priorités de formation des organisations que feriez-vous ? (qui et quoi)

3.3 L'ÉVOLUTION DE LA QUESTION DE LA FORMATION

8. Comment a évolué la question de la formation au cours des dernières années ?

Comment envisagez-vous l'avenir à l'égard des activités de formation à mettre sur pied?

3.4 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

3.4.1 LA PLANIFICATION

10. Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une activité de formation conduite avec « succès »?

3.4.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

11. Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de l'activité de formation conduite avec « succès »?

3.4.3 LE DÉROULEMENT

12. Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation conduite avec « succès »**?

3.4.4 L'ÉVALUATION

13. Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès »?

Procédez-vous à une évaluation formelle de cette activité?

3.4.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée?

Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès »?

3.5 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

3.5.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

3.5.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

3.5.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec**?

3.5.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

Procédez-vous à une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec?

3.5.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?

A-t-on fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

3.6 SUGGESTIONS DE NOMS D'ORGANISATIONS POUR POURSUIVRE NOTRE ENQUÊTE

Pouvez-vous nous suggérer des noms d'organisations pour poursuivre notre enquête sur les obstacles à la formation dans les PME?

Suggestions de noms d'organisations pour poursuivre notre enquête	
<u>Le commerce de détail incluant les sous-secteurs du CM</u> Montréal Québec Estrie Gaspésie	
<u>Le tourisme et l'hôtellerie incluant les sous-secteurs du TH</u> Montréal Québec Estrie Québec	

3.7 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

Décrivez votre portrait professionnel.

Portrait professionnel de l'interviewé	
Titre de votre poste	
Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché	
Activités ou fonctions les plus importantes ?	
Statut de travail présentement ?	
Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ?	
Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ?	
Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs <u>qui ont joué un rôle significatif</u> pour la fonction que vous occupez présentement ?	

Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

3.8 L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des effets de la formation sur l'organisation								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le service à la clientèle est amélioré								
Le climat de travail et la motivation sont améliorés								
L'image sociale de l'organisation dans son environnement								
L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée								
Les partenaires (syndicats, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits								
Autres; Précisez								

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation de la formation sur les employés								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le travail en équipe est grandement amélioré								
Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail								
Le climat de travail est amélioré								
Les employés sont plus productifs et performants								
Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies								
Les employés sont plus compétents								
Les employés s'impliquent davantage dans leur travail								
Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle								
Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé								
Autres; précisez								

**SECTION 4: L'IMPLICATION DES FÉDÉRATIONS, ASSOCIATIONS SYNDICALES ET AUTRES SYNDICATS
LOCAUX S'IL Y A LIEU DANS LA FORMATION**

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

4. LE RÔLE DU SYNDICAT ET SES PRINCIPAUX MANDATS

1. Décrivez le rôle de votre syndicat et ses principaux mandats en matière de formation?
 2. Quelle a été, au cours des trois dernières années, **l'implication du syndicat / ou son rôle** dans le développement de la formation dans les organisations?
 - 3 Y a-t-il une personne désignée dans votre syndicat (ou les organisations représentées par votre syndicat) pour s'occuper de la formation? Lesquelles ?
- Participez-vous ou procédez-vous à l'identification des besoins de formation et à la planification des activités de formation?
- Comment faites-vous connaître aux différentes organisations / ou aux membres et représentants syndicaux les différentes activités de formation mises sur pied?

4.1 L'ÉVALUATION DE LA FORMATION OFFERTE DANS LES ORGANISATIONS

Quelle évaluation faites-vous de la ou des formations qui sont offertes par votre syndicat (ou dans les organisations représentées par votre syndicat)?

4.2 LA MODIFICATION DES PRIORITÉS DE FORMATION

Si vous aviez à modifier les priorités de formation des organisations que feriez-vous ? (qui et quoi)

4.3 L'ÉVOLUTION DE LA QUESTION DE LA FORMATION

Comment a évolué la question de la formation au cours des dernières années ? Précisez aussi comment elle a évolué **dans la convention collective**.

Comment envisagez-vous l'avenir à l'égard des activités de formation à mettre sur pied?

4.4 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

4.4.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation conduite avec « succès » par votre syndicat (ou dans les organisations représentées par votre syndicat)?

4.4.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de l'activité de formation conduite avec « succès » ?

4.4.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation conduite avec « succès »**?

4.4.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès »?

Avez-vous procédé à une évaluation formelle de cette activité?

4.4.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée?

Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès »?

4.5 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

4.5.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une action de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

4.5.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied de d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

4.5.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec**?

4.5.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette action de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

Avez-vous procédé à une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec?

4.5.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?

Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » ?

4.6 SUGGESTIONS DE NOMS D'ORGANISATIONS POUR POURSUIVRE NOTRE ENQUÊTE

Pouvez-vous nous suggérer des noms d'organisations pour poursuivre notre enquête sur les obstacles à la formation dans les PME?

Suggestions de noms d'organisations pour poursuivre notre enquête	
<u>Le commerce de détail incluant les sous-secteurs du CM</u> Montréal Québec Estrie Gaspésie	
<u>Le tourisme et l'hôtellerie incluant les sous-secteurs du TH</u> Montréal Québec Estrie Québec	

4.7 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

Décrivez votre portrait professionnel.

Portrait professionnel de l'interviewé	
Titre de votre poste	
Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché	
Activités ou fonctions les plus importantes ?	
Statut de travail présentement ?	
Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ?	
Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ?	

Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

4.8 L'ÉVALUATION DES DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation de la formation sur l'organisation								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le service à la clientèle est amélioré								
Le climat de travail et la motivation sont améliorés								
L'organisation affiche une rentabilité supérieure								
L'image sociale de l'organisation dans son environnement								
L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée								
Les partenaires (syndicats, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits								
Autres; Précisez								

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation de la formation sur les employés								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le travail en équipe est grandement amélioré								
Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail								
Le climat de travail est amélioré								
Les employés sont plus productifs et performants								
Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies								
Les employés sont plus compétents								
Les employés s'impliquent davantage dans leur travail								
Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle								
Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé								
Autres précisez								

SECTION 5 : L'ACCÈS DES EMPLOYÉS À LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES EMPLOYÉS QUI ONT PARTICIPÉ À LA FORMATION

5. DESCRIPTION DE LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE L'EMPLOYÉ ET DE SES TÂCHES

Décrivez brièvement votre portrait professionnel?

Portrait professionnel de l'interviewé	
Titre de votre poste	
Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché	
Activités ou fonctions les plus importantes	
Statut de travail présentement	
Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ?	
Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ?	
Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs <u>qui ont joué un rôle significatif</u> pour la fonction que vous occupez présentement ?	

Devez-vous entrer en contact avec d'autres personnes dans le cadre de vos fonctions? Si oui, précisez.

Indiquez de quelle façon et avec quel outil vous effectuez cette collaboration.

LE MODE D'INITIATION AUX NOUVELLES TÂCHES

Lorsque d'autres tâches viennent s'ajouter à vos fonctions habituelles, indiquez de quelle manière s'effectue votre initiation à vos nouvelles fonctions.

5. Présentez des expériences de formation vécues dans l'organisation.

6. Quels sont les principaux obstacles ou difficultés rencontrés dans les activités de formation?

L'ACTIVITÉ DE L'EMPLOYÉ DANS LE CADRE D'UNE FORMATION DONNÉE AU PERSONNEL

7. Comment a commencé cette formation ? D'où est venue l'idée ? Qui a pris l'initiative au départ ?

Quels ont été les changements dans le travail qui ont été à l'origine de cette formation?

Selon vous, quels étaient les objectifs de l'organisation au sujet de cette formation?

Est-ce que vous avez été consulté dans le cadre de cette formation?

Avez-vous eu connaissance que des collègues ont été consultés ? Si oui, comment cette consultation s'est-elle réalisée?

D'après vous, quels résultats cette formation a-t-elle donné pour vous? Pour votre organisation?

Quels sont les principaux **obstacles** rencontrés en lien avec votre participation aux activités de formation?

5.3 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

5.3.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation conduite avec « succès » (si possible à laquelle vous avez participé), sinon une autre dans l'organisation?

5.3.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de l'activité de formation conduite avec « succès » (à laquelle vous avez participé)?

5.3.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'activité de formation conduite avec « succès » (à laquelle vous avez participé)?

5.3.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès » (à laquelle vous avez participé)?

Avez-vous été évalué formellement à la suite de cette activité de formation?

5.3.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée, selon vous?

A-t-on fait un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » ?

5.4 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

5.4.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » (si possible à laquelle vous avez participé)?

LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied de d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

5.4.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec (à laquelle vous avez participé)?

5.4.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » (à laquelle vous avez participé)?

Avez-vous eu une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec (à laquelle vous avez participé)?

5.4.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?

5.5 DESCRIPTION D'UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AVEC LES TIC

Décrivez une expérience de formation que vous avez vécu avec les TIC.

Comment a commencé cette formation ? D'où est venue l'idée ? Qui a pris l'initiative au départ?

Quels ont été les changements dans le travail qui ont été à l'origine de cette formation?

Selon vous, quels étaient les objectifs de l'organisation au sujet de cette formation?

Est-ce que vous avez été consulté dans le cadre de cette formation?

Avez-vous eu connaissance que des collègues ont été consultés ? Si oui, comment cette consultation s'est-elle réalisée?

D'après vous, quels résultats cette formation a-t-elle donné pour vous? Pour l'organisation?

Quels sont les principaux **obstacles** rencontrés en lien avec votre participation aux activités de formation?

5.6 LA COLLABORATION ENTRE LES COLLÈGUES DE TRAVAIL

Comment caractériseriez-vous l'attitude des collègues lorsqu'une formation vous est donnée?

La collaboration nécessite-t-elle de recourir aux TIC? Si oui, décrivez la nature de cette collaboration en prenant en considération l'utilisation des TIC.

5.7 LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Dans une journée de travail, lorsqu'il y a des problèmes, comment procédez-vous?

Discutez-vous des problèmes entre collègues?

Quelle est votre marge de manœuvre dans la recherche et dans la mise en œuvre de solutions?

Quand vous avez des besoins de formation, comment les faites-vous connaître ou comment procédez-vous ?

Quels sont les moyens que l'organisation met à votre disposition?

5.8 L'ÉVALUATION DE LA FORMATION SUIVIE PAR L'EMPLOYÉ

Comment évaluez-vous votre participation à la formation?

Quels sont les facteurs qui rendent compte d'une excellente et/ou bonne participation et/ou d'une participation faible ou inexistante?

Comment évaluez-vous votre participation à la formation en tenant compte de la qualité et des impacts de la formation?

Si la formation n'a pas donné les résultats attendus, que faudrait-il faire, selon vous, pour améliorer la situation afin qu'elle soit un succès?

Identifiez les facteurs favorables à votre participation à la formation?

Identifiez les facteurs défavorables à votre participation à la formation?

5.9 L'ÉVALUATION DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS À L'ÉGARD DE LA FORMATION

Décrivez vos attitudes et comportements à l'égard de la formation.

Décrivez les attitudes et les comportements de vos collègues à l'égard de la formation

Avez-vous observé des différences entre les employés au cours des séances de formation?
Si oui, précisez la nature de ces différences.

Est-ce que des facteurs d'ordre familial ou personnel (par exemple, études, sports, etc.) entrent en considération quand la formation exige que vous consacriez quelques heures en dehors de vos heures de travail? (Ici dans le cas d'une formation plus spécialisée et plus poussée qui s'échelonne sur quelques semaines / par opposition à formation de courte durée)

5.10 LES SOLUTIONS ALTERNATIVES

Quelles solutions permettraient à votre avis d'accroître votre participation à la formation?

Qu'est-ce que vous voudriez voir changer dans les pratiques de formation?

Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

5.11 L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des effets de la formation sur l'organisation								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le service à la clientèle est amélioré								
Le climat de travail et la motivation sont améliorés								
L'organisation affiche une rentabilité supérieure								
L'image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée								
L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée								
Les partenaires (syndicat, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits								
Autres; Précisez								

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Évaluation des effets de la formation sur les employés								
ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Le travail en équipe est grandement amélioré								
Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail								
Le climat de travail est amélioré								
Les employés sont plus productifs et performants								
Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies								
Les employés sont plus productifs et performants								
Les employés s'impliquent davantage dans leur travail								
Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle								
Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé								
Autres; précisez								

5.12 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS ENVERS LES TIC

Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers l'utilisation des technologies (TIC)?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Attitudes et perceptions envers les TIC								
ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Une de mes priorités est de tenir à jour mes connaissances sur les avancements des TIC								
J'aime beaucoup utiliser les TIC dans ma vie personnelle								
Je ne comprends pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC								
Celui ou celle qui connaît les TIC comprend mieux le monde qui l'entoure								
L'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens								
Plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens								
L'utilisation des TIC isole les personnes des autres								
Autres; Précisez								

Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC								
ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
Je suis prêt-e à consacrer une partie de mon temps pour mettre à jour mes connaissances sur les TIC pour les besoins de mon travail								
Tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail								
Une personne qui tient à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problèmes d'emploi								
Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail								
Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail								
Apprendre à utiliser les TIC comme outil de travail ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle								
Autres; Précisez								

5.14 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS CONCERNANT LES TIC À TITRE D'OUTIL DE TRAVAIL

Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

Attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail								
ATTITUDES ET PERCEPTIONS	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	légèrement en accord	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas
L'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible								
Il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches								
Grâce aux TIC, travailler devient presque un plaisir								
L'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace								
Je préfère me servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur								
Le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC								
L'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail								
Les TIC comme support au travail n'ont pas d'effets sur la qualité du travail								
L'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail								
Autres; Précisez								

