

**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 synthèse***  
***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 2007-2**  
**de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail**  
**(Synthèse de la note de recherche 2007-1)**

Mars 2006



## Collaborations

Léonard Dumas, Professeur, Institut de tourisme et d'hôtellerie

Richard Hotte, Professeur, Télé-université

Olga Marino, Professeure, Télé-université

Mario Poirier, Professeur, Télé-université

Denis Robichaud, Professeur, Télé-université

Adèle Girard, Directrice générale, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

Isabelle Côté, Agente de recherche, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

Patricia Lapierre, Directrice, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Philippe Bussière, Conseiller aux communications, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Rémi Gagnon, Agent de recherche, Télé-université

Louise Forget, Agente de communication

## Remerciements

*Cette recherche a été rendue possible grâce à la contribution financière 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](http://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](http://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

<b>1. Introduction</b>	<b>9</b>
1.1 Objectifs de recherche et principaux résultats	9
1.2 Cadre théorique de recherche	10
<b>2. Méthodologie</b>	<b>12</b>
2.1 Les caractéristiques du terrain d'enquête	12
2.2 Le profil des organisations enquêtées	14
<b>3. Les résultats selon la typologie des modèles de gestion</b>	<b>16</b>
3.1. Le modèle bureaucratique	16
3.2 Le modèle organique	16
3.3 Le modèle économique	18
3.4 Le modèle paternaliste	18
<b>4. Les facteurs sociétaux, organisationnels et individuels actifs dans le cadre de la formation en entreprise</b>	<b>24</b>
4.1 Les facteurs sociétaux	24
4.2 Les facteurs organisationnels	24
4.3 Les facteurs individuels	24
<b>5. Les caractéristiques des pratiques de formation des organisations</b>	<b>27</b>
5.1 Les facteurs sociétaux influant sur l'offre de formation	27
5.2 Les facteurs organisationnels influant sur l'offre de formation	27
5.2.1 Les facteurs positifs de développement et l'offre de formation	27
5.2.2 Les facteurs organisationnels négatifs	28
5.3 La participation à la formation dans les organisations	29
5.3.1 Les facteurs sociétaux associés à la participation à la formation en entreprise	30
5.3.2 Les facteurs organisationnels associés à la participation à la formation en entreprise	31
5.3.3 Les facteurs individuels associés à la participation à la formation en entreprise	32
5.3.4 La participation à la formation selon l'âge et l'ancienneté	32
5.3.5 La participation à la formation en entreprise en tenant compte de la conciliation de la vie familiale avec la vie professionnelle	35
<b>6. Retour sur les hypothèses de recherche</b>	<b>37</b>
<b>7. Conclusion</b>	<b>38</b>
<b>8. Bibliographie sommaire</b>	<b>44</b>
<b>Annexes</b>	<b>47</b>

Annexe 1 : Un aperçu du contenu du rapport final complet

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>TABLEAU 1</b> : Schéma d'analyse 1– Les variables individuelles et organisationnelles, les variables médiatrices et les résultats	11
<b>TABLEAU 2</b> : 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	13
<b>TABLEAU 3</b> : Profil des organisations participantes dans le cadre de l'enquête sur la formation, selon l'activité économique, 2004-2005	15
<b>TABLEAU 4</b> : La place des entreprises participantes dans les modèles organisationnels (bureaucratique, paternaliste, organique et économique)	20
<b>TABLEAU 5</b> : Les principaux facteurs de développement et l'offre des pratiques de formation des organisations	28
<b>TABLEAU 6</b> : Les principaux facteurs influant sur la participation des employés et employées aux activités de formation	29
<b>TABLEAU 7</b> : Les principaux facteurs de participation aux activités de formation selon les cadres et employés	33
<b>TABLEAU 8</b> : Les facteurs favorables et défavorables à la formation du point de vue de la conciliation de la vie familiale et personnelle	35
<b>TABLEAU 9</b> : Les besoins et les améliorations souhaitées en matière de formation	40





## **1.Introduction**

Ce rapport synthèse présente le résumé des résultats d'une vaste enquête sur la formation réalisée, de 2003 à 2005, dans de petites organisations québécoises des secteurs du commerce de détail, du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, dans quatre régions administratives du Québec, soient les régions de Montréal, de l'Estrie, de Québec et de la Gaspésie. Les 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 secteurs font en effet moins de formation que les autres et ont eu de la difficulté à satisfaire les objectifs de la loi 90, soit d'accroître leur volume de formation au niveau de 1 % de leur masse salariale. Depuis, 2004, un grand nombre de ces PME ne sont plus soumises aux objectifs de la Loi, mais il n'en reste pas moins souhaitable de les inciter à accroître leur volume de formation. En effet, compte tenu du haut taux de roulement de la main-d'œuvre et des pénuries observées dans certaines régions et organisations, les organisations auraient tout intérêt à former leur personnel davantage qu'elles ne le font actuellement.

Les principaux objectifs de la recherche étaient les suivants:

### **1.1 Objectifs de recherche et principaux résultats**

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

Notre recherche s'est effectuée de 2003 à 2005 dans seize (16) organisations appartenant aux secteurs du commerce de détail, du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Nous avons rencontré 77 personnes, cadres, employés et intervenants dans les deux secteurs afin d'obtenir des points de vue différents. Les cadres ont été rencontrés en tant que décideurs relativement à la mise sur pied et la conception de pratiques de formation, la planification des besoins, l'évaluation de la 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 employés ont été rencontrés à titre de participants à la formation, c'est-à-dire en tant qu'interlocuteurs privilégiés pour identifier les obstacles à la formation et les solutions possibles. Les intervenants des comités sectoriels et associations du secteur ont, pour leur part, fourni un éclairage plus général sur les réalités et l'évolution de leur secteur.

### *Principaux résultats*

La recherche sur les difficultés de la formation dans ces secteurs a fait ressortir un certain nombre de problématiques sociales. Ainsi, nous avons pu constater 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, mais nous avons constaté que certaines petites entreprises éloignées des grands centres, réussissent à faire de la formation. De fait, il semble que la culture organisationnelle et la stratégie de gestion de l'entreprise, ainsi que l'intérêt des cadres et de la direction pour la formation, expliquent davantage tant l'offre par l'entreprise que la demande de formation par les employés.

Nous faisons ressortir ici les principaux constats qui nous paraissent importants à retenir, avant d'aller plus en détail et de présenter le cadre théorique et quelques éléments sur la méthodologie et les grands résultats en fonction des deux cadres d'analyse retenus.

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

Deuxième constat important, nous avons constaté que l'offre de formation par l'employeur peut contribuer à développer une identité professionnelle et un intérêt pour des formations dans le domaine. Ainsi, alors que tous les salariés n'ont pas 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 entraient en conflit avec leurs études, alors qu'ils n'avaient pas l'intention de faire carrière dans le secteur. Nous avons vu des travailleurs vieillissants intéressés à se former pour développer leurs connaissances et mieux apprécier leur travail. La situation est donc contrastée sur ce plan.

Enfin, il convient aussi de rappeler la diversité des situations observées dans chaque entreprise. En effet, les organisations ont des attitudes différentes à l'égard de la formation, leurs cadres sont plus ou moins ouverts et intéressés à ce que leurs employés suivent de la formation et les salariés eux-mêmes sont plus ou moins motivés en fonction de leur expérience passée de formation, ainsi que de leurs difficultés à concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale ou personnelle. Les difficultés de conciliation des

responsabilités professionnelles et familiales sont d'ailleurs citées par plusieurs comme une des difficultés importantes relativement à leur intérêt à suivre des formations. Ces formations sont ainsi davantage appréciées lorsqu'elles sont offertes pendant les heures de travail.

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

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

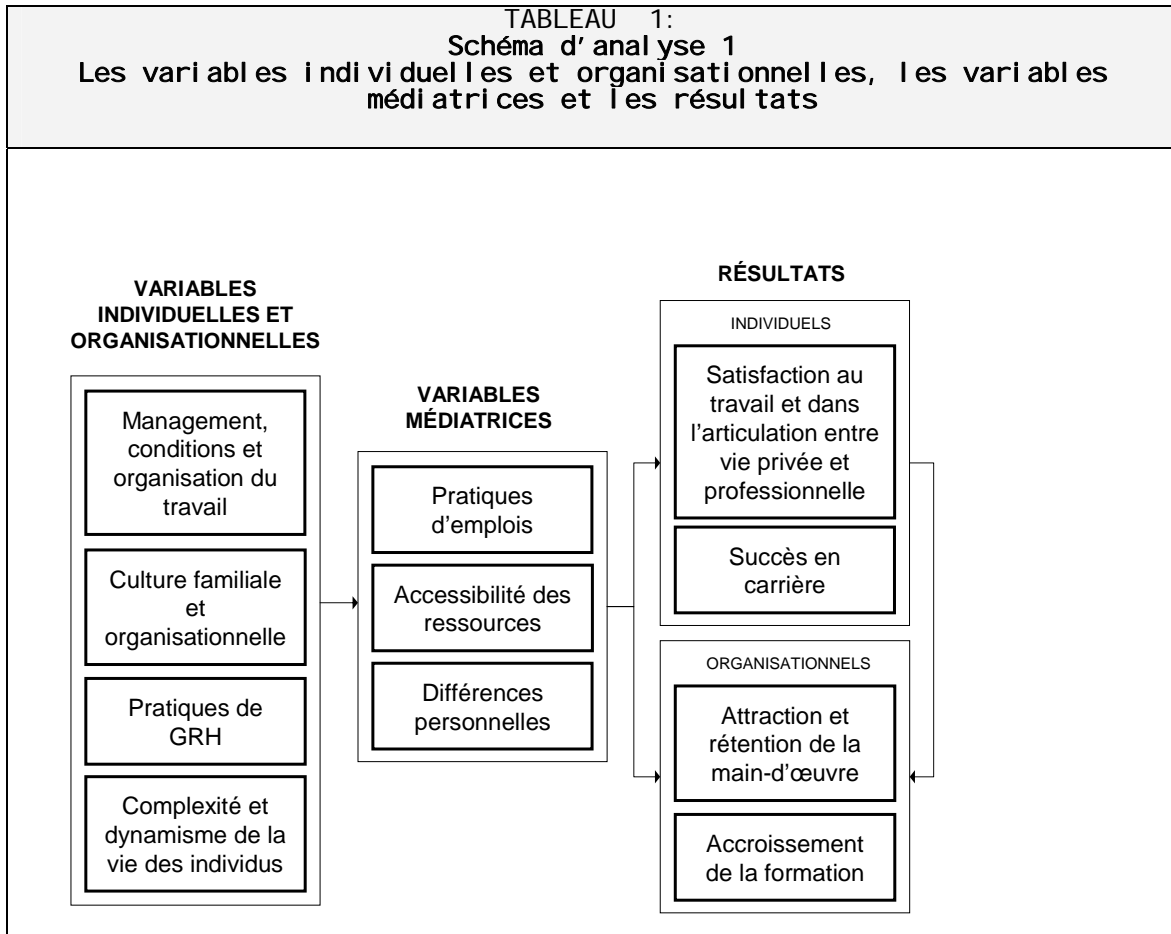
## **1.2. Cadre théorique de recherche**

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

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

salariés sont souvent eux-mêmes à l'origine de la participation à la formation.

L'analyse des incidences de diverses variables (pratiques de gestion des ressources humaines, culture organisationnelle, conditions et organisation du travail) sur la participation à la formation et l'identification des transformations possibles à cet égard fournissent des pistes de réflexion pour l'amélioration de la participation à la formation dans les secteurs étudiés. Le tableau 1 présente le schéma initial d'analyse.



## 2.Méthodologie

Nous avons sélectionné seize organisations (respectivement huit organisations dans le commerce de détail<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> Nous présenterons plus loin le profil des organisations, des cadres et employés ayant participé à notre enquête.

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

### 2.1 Les caractéristiques du terrain d'enquête

Dans 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 des organisations.

Comme les comités sectoriels concernés le souhaitaient, 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, vêtement 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 aussi différente.<sup>3</sup>

Les entretiens semi-dirigés ont duré en moyenne de 1 h à 1 h 30. Nous avons comparé les organisations et les pratiques de formation en fonction de diverses variables, soit la localisation, la taille, les caractéristiques de la

---

<sup>1</sup> Étant donné différentes difficultés de mener l'enquête à terme dans une des organisations de commerce de détail, nous avons choisi de présenter les résultats de sept d'entre elles seulement.

<sup>2</sup> Exceptionnellement dans certaines organisations, nous avons pu réaliser des entrevues auprès de trois employés seulement.

<sup>3</sup> Nous nous sommes concentrés, dans la mesure du possible, sur des PME ayant un chiffre d'affaires entre 250 000 \$ et 1 million \$.

gestion et de l'organisation, ainsi que les caractéristiques des individus (âge, sexe, niveau d'études, habitudes des technologies, etc.). La recherche a fait émerger un certain nombre de similitudes entre les organisations des deux secteurs d'activité : pénurie de personnel qualifié, roulement du personnel, horaires de travail atypiques et parfois variables (sept jours / semaine); obligation de service à la clientèle; faiblesse relative de l'utilisation des technologies; difficultés de remplacement du personnel, etc.

Nous avons aussi considéré trois grands groupes de facteurs explicatifs, à savoir des facteurs « *individuels* » (niveau d'études antérieur, expériences de formation, habitude des technologies, lieu de travail et d'habitation et distance des organismes de formation, projets de carrière dans le secteur ou non, ainsi que les variables 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, législation, etc.).

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 2 présente les organisations sélectionnées selon leurs activités et leurs sous-secteurs de spécialisation.

TABLEAU 2 : 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</u> <u>SPÉCIALISATION</u>	<u>ORGANISATIONS</u> <u>(7 organisations)</u>	<u>RÉGIONS</u>	<u>SOUS-SECTEURS</u> <u>DE</u> <u>SPÉCIALISATION</u>	<u>ORGANISATIONS</u> <u>(8 organisations)</u>	<u>RÉGIONS</u>
<u>Sous-secteur</u>	1 : Magasin	<u>1.Québec</u>	<u>Sous-secteur</u>	1 : Centre de ski	<u>1.Estrie</u>

<b><u>Vêtements tout usage et de sport, mode et accessoires</u></b>	Tendances-Mode 2 : La Boutique Sportive	<u>2.Québec</u>	<b><u>Récréatif</u></b>	2 : Centre d'activités récréotouristique 3 : Centre de Plein Air	<u>2.Estrie</u> <u>3.Gaspésie</u>
<b><u>Sous-secteur Appareils électroménagers</u></b>	1 : La Boutique de l'électroménager	<u>1.Estrie</u>	<b><u>Sous-secteur Hôtelier</u></b>	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>
<b><u>Sous-secteur Quincaillerie, rénovations et matériaux</u></b>	1 : La Quincaillerie Maidyn 2 : Centre de rénovation et de matériaux Rochefort	<u>1.Montréal</u> <u>2.Estrie</u>	<b><u>Sous-secteur Restauration</u></b>	1 : Restaurant Le Jardin des Arômes 2 : Restaurant-Pub des Arts	<u>1.Montréal</u> <u>2.Québec</u>
<b><u>Sous-secteur Alimentation</u></b>	1 : La Poissonnerie 2 : Magasin Au Clair	<u>1.Gaspésie</u> <u>2.Gaspésie</u>			

## **2.2. Le profil des organisations enquêtées**

Les organisations enquêtées se caractérisent par de nombreuses ressemblances, notamment en ce qui concerne les clientèles. Certaines organisations sont de petites entreprises (une quarantaine d'employés au plus), alors que dans d'autres cas, on a une centaine d'employés, certaines sont plus jeunes, d'autres plus anciennes. Le tableau 3 fournit les détails.

Quel que soit le secteur, toutes les organisations enquêtées ont du personnel travaillant à temps plein et à temps partiel et nombre d'entre elles fonctionnent sur une base saisonnière ou connaissent de fortes variations d'achalandage selon la saison.



**TABLEAU 3 :  
Profil des organisations enquêtées dans le cadre de l'enquête sur la formation, selon  
l'activité économique, 2004-2005.**

<b><u>ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE</u> <u>Commerce de détail</u></b>				<b><u>ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE</u> <u>Tourisme, hôtellerie et restauration</u></b>			
	<b><u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du</u> <u>secteur</u> <u>Vêtements</u> <u>tout usage</u> <u>et de sport</u> <u>modes</u> <u>diverses</u></b>	<b><u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du secteur</u> <u>Appareils</u> <u>électromé-</u> <u>gers</u></b>	<b><u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du</u> <u>secteur</u> <u>Quincaillerie,</u> <u>renovations</u> <u>et</u> <u>matériaux</u></b>	<b><u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du</u> <u>secteur</u> <u>Alimentation</u></b>	<b><u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du</u> <u>secteur</u> <u>récréatif</u></b>	<b><u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du</u> <u>secteur</u> <u>hôtelier</u></b>	<b><u>Les</u> <u>organisations</u> <u>du</u> <u>secteur</u> <u>restauration</u></b>
<b><u>DATE DE</u> <u>CRÉATION</u></b>	Entre 1867 et 2004	Entre 1867 et 1973	Entre 1947 et 2004	Entre 1944 et 2004	Entre 1948 et 1989	Entre 1906 et 1989	Entre 1973 et 1995
<b><u>TYPE DE</u> <u>CLIENTÈ</u> <u>LE</u></b>	Clientèle : Environnementale du quartier, de la haute et basse ville, extérieurs et professionnels, personnes aimant la grande nature Personnes à revenus	Clientèle : résidentielle et jeunes couples	Clientèle : Particuliers, clientèle locale, entreprises et ville, Entrepreneurs de la construction, clients industriels	Clientèle : particuliers, restaurateurs. Épiceries distributeurs, entrepreneurs	Clientèle : Personnes ayant des revenus plus élevés que la moyenne, clientèle régionale, québécois, e, ontarienne et américaine, travailleurs, familles,	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

	élevés ou dans la moyenne, banlieusards				personnes âgées, clientèle internationale		
<b><u>NOMBRE D'EMPLOYES</u></b>	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	Entre 6 et 45 employés
<b><u>STATUT D'EMPLOI</u></b>	À temps plein, À temps partiel, occasionnels, contractuels	À temps plein	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
<b><u>FORMAT</u></b>	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, professionnelle

### **3. Les résultats selon la typologie des modèles de gestion**

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

#### **3.1 Le modèle bureaucratique**

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

#### **3.2 Le modèle organique**

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

Deux organisations dans le secteur du commerce de détail se classent dans ce modèle : 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 par exemple a à cœur l'implication de son personnel dans son fonctionnement organisationnel. Quant au Centre de rénovations et de matériaux Rochefort, il a opté pour une stratégie fondée sur le développement des qualifications professionnelles de sa main-d'œuvre.

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. Pour sa part, le Centre de ski mise aussi sur la formation continue de son personnel en vue d'assurer l'excellence de son service à la clientèle (tableau 4).

### **3.3 Le modèle économique**

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

Une seule organisation du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration se classe aussi dans ce modèle : 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 4). Elle hésite parfois à former davantage, craignant de perdre les employés formés au profit d'autres organisations; ce qui lui est d'ailleurs déjà arrivé.

### **3.4 Le modèle paternaliste**

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

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 importante aux yeux des employeurs, car les organisations misent beaucoup sur celle-ci.

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 affirment se préoccuper de leur personnel et miser sur la ressource humaine, malgré certaines difficultés pour mettre en place des activités de formation.

Le *Centre de Plein Air (Gaspésie)* se préoccupe de son personnel et 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 fonctionnement 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.

*Au Restaurant Le Jardin des Arômes (Montréal), une partie importante de l'initiation aux tâches repose plus sur la formation scolaire 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.*

Rappelons que les classifications que nous venons de présenter sont avant tout exploratoires. Cependant, elles permettent de tenir compte des stratégies globales des entreprises et peuvent contribuer à expliquer pourquoi elles sont peu développées dans certaines organisations dont la stratégie de gestion n'accorde pas d'importance aux ressources humaines, et donc à la formation du personnel.

<p align="center">TABLEAU 4 :  <b>La place des entreprises participantes dans les modèles organisationnels<sup>4</sup></b>            (bureaucratique, paternaliste, organique et économique)</p>						
<p align="center"><b>COMMERCE DE DÉTAIL</b>            (pour toutes les organisations participantes)</p>						
Type de modèle organisationnel	Statut des employés participants	Formation en entreprise	Mode d'organisation du travail	Tâches	Type de travail	Sens du travail
<b>Paternaliste</b>  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
<b>Paternaliste</b> 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
<b>Paternaliste</b> 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 portions, emballage	Individuel et collaboratif	Travail de service
<b>Paternaliste</b> Magasin Au Clair (Gaspésie)	Exécutants	Moyen et régulier	Tayloriste (Division en départements de vente)	Coordination des caissières, formation Commandes,	Individuel et collaboratif	Travail de service

<sup>4</sup> Cette classification exploratoire repose sur les monographies. Voir Tremblay et De Sève (2005a,b).

				préparation des comptoirs, apprêter les légumes et fruits		
<b>Organique</b> 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
<b>Organique</b> 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
<b>Économique</b> 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



<b>TOURISME, HÔTELLERIE ET RESTAURATION</b> (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
<b>Paternaliste</b> 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
<b>Paternaliste</b> 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
<b>Paternaliste</b> 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
<b>Paternaliste</b> 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
<b>Paternaliste</b> 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		
<b>Organique</b> 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
<b>Organique</b> (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
<b>Économique</b> 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

#### **4. Les facteurs sociétaux, organisationnels et individuels dans le cadre de la formation en entreprise**

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

##### **4.1 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.

##### **4.2 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.

##### **4.3 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. Les caractéristiques 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.

Les pratiques de formation en cours d'emploi sont assez semblables dans les organisations des deux secteurs. 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 suggérée envers 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 de 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.

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. 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 pour ce faire, notamment le manque d'ordinateurs et d'accès à l'Internet. Elle peut aussi s'expliquer par 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 l'intérêt pour l'autoformation (Davel et Tremblay, 2006).

## 5.1 Les facteurs sociétaux influant sur l'offre de formation

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 auto-apprentissage sur l'approche envers la clientèle.

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

## 5.2 Les facteurs organisationnels influant sur l'offre de 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 a été 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.

### *5.2.1 Les facteurs organisationnels positifs de développement et l'offre de formation*

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. L'aménagement des temps de formation prend diverses formes, l'offre de formation pendant les heures de travail étant appréciée, ce peut influencer positivement sur la participation.

### **5.2.2 Les facteurs organisationnels négatifs**

Certains facteurs peuvent par contre nuire à l'offre de formation. Parmi les principaux facteurs observés, mentionnons le manque d'effectifs, qui rend difficile pour les entreprises de même planifier de faire 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 disent hésiter à faire de la formation si les employés risquent de quitter; comme le roulement est assez élevé dans ces secteurs, plusieurs entreprises semblent avoir cette crainte. Enfin, la prédominance d'emplois saisonniers a aussi une incidence négative, puisqu'il accroît le roulement de la main-d'œuvre et peut réduire les occasions de mettre en pratique ce qui a été appris.

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 oblige . par contre, à mettre en place des formations de courte durée, qu'elles organisent elles-mêmes à chaque année.

Ces difficultés de rétention incitent aussi les entreprises à faire de la formation interne, sur le tas, plutôt que des formations structurées, à l'externe.

TABLEAU 5 <b>Les principaux facteurs de développement et l'offre de pratiques de formation des organisations</b>	
<b>LES FACTEURS POSITIFS</b>	<b>LES FACTEURS NÉGATIFS</b>
<i>SOCIÉTAUX</i>	<i>SOCIÉTAUX</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sensibilisation à la protection de l'environnement et à de « saines » méthodes de fabrication</li> <li>- compétition sur la scène économique dans l'ensemble de la société</li> <li>- pénuries de main-d'œuvre et concurrence interentreprises pour les meilleures ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prédominance d'emplois saisonniers</li> <li>- déficiences de la formation institutionnelles</li> <li>- changements apportés à la Loi 90 en 2004</li> </ul>

<i>ORGANISATIONNELS</i>	<i>ORGANISATIONNELS</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau de formation des cadres et souhait de développer divers types de formations</li> <li>- inclusion de la formation dans la stratégie d'entreprise et la politique de gestion des ressources humaines</li> <li>- désir d'introduire des technologies</li> <li>- ouverture aux formations externes à l'organisation</li> <li>- ressources financières</li> <li>- ressources humaines</li> <li>- proximité des lieux des formations</li> <li>- aménagement des temps de formation et de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manque d'effectifs pour faire les formations et pour le remplacement du personnel en formation</li> <li>- problème de rétention du personnel</li> <li>- prédominance d'emplois saisonniers et le roulement de main-d'œuvre</li> <li>- éloignement des lieux des formations</li> </ul>
<i>INDIVIDUELS</i>	<i>INDIVIDUELS</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- conscience de besoins « individuels » de formation ou lacunes individuelles perçues</li> <li>- expérience positive de formation antérieure</li> <li>- désir d'adaptation aux changements organisationnels et techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sentiment de ne pas avoir besoin de formation pour travailler dans le secteur</li> <li>- expérience négative de formation antérieure</li> <li>- difficultés personnelles qui conduisent les individus à ne pas demander de formations</li> </ul>

### **5.3 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 6).

TABLEAU 6 : <b><u>Les principaux facteurs influant sur la participation des employés et employées aux activités de formation</u></b>	
<b>LES FACTEURS POSITIFS</b>	<b>LES FACTEURS NÉGATIFS</b>
<i>SOCIÉTAUX</i>	<i>SOCIÉTAUX</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- développement de la formation par E-learning facilitant en principe l'accès aux formations</li> <li>- flexibilité des services de garde pour ceux qui en ont besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faible offre de formation par E-learning dans le domaine recherché</li> <li>- absence de services de garde le soir et les fins de semaine (alors que les formations sont souvent en soirée ou le weekend)</li> </ul>
<i>ORGANISATIONNELS</i>	<i>ORGANISATIONNELS</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- aménagement convenable de l'horaire de travail et bonne conciliation des moments de formation en entreprise avec la vie personnelle et familiale (que les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de préoccupation pour l'aménagement des horaires ou la conciliation des horaires de formation en entreprise avec la vie personnelle et familiale</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>formations soient offertes pendant la journée et la semaine idéalement)</li> <li>- nombre convenable de ressources humaines</li> <li>- facilités de formation sur les lieux de travail</li> <li>- rémunération des activités de formation</li> <li>- bon service d'information sur les formations disponibles, les contenus et la durée des formations</li> <li>- expertise et bonne approche pédagogique des formateurs</li> <li>- remplacement du personnel pendant les formations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de ressources humaines pour remplacement et obligation de reprendre son travail lorsqu'on fait une formation</li> <li>- manque de facilités de formation sur les lieux de travail (ordinateurs par ex.)</li> <li>- non rémunération des heures de formation</li> <li>- information de mauvaise qualité ou insuffisante sur les formations offertes</li> <li>- absence d'un travail d'information adéquat</li> <li>- rigidités organisationnelles</li> <li>- travail pendant les week-ends</li> <li>- évaluations consécutives aux formations qui suscitent la crainte chez certains employés</li> <li>éloignement des lieux de formation</li> </ul>
<i>INDIVIDUELS</i>	<i>INDIVIDUELS</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- correspondance entre les formations offertes et les tâches de travail quotidiennes</li> <li>- liens étroits entre les formations et les besoins individuels des employés</li> <li>- participation aux changements dans l'organisation et aux formations qui s'ensuivent</li> <li>- engagement des employés dans les formations (en ce qui a trait aux processus de préparation et de conception des formations)</li> <li>- proximité des lieux de formation avec le domicile ou le lieu de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- longues heures de travail et fatigue des employés</li> <li>- responsabilités familiales qui réduisent le temps disponible pour la formation</li> </ul>

### **5.3.1 Les facteurs sociétaux associés à 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.

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 par E-learning, ont permis d'atténuer certaines contraintes relatives au moment de la formation. À titre d'exemple, la Quincaillerie Maidyn (Montréal) a permis à son personnel de suivre des formations E-learning à son rythme, à la maison. Cette plus grande souplesse a contribué à favoriser la participation des employés aux formations.

### **5.3.2 Les facteurs organisationnels associés à la 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 de celles-ci. 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.

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.

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 dans ces deux secteurs. De plus, lorsque les employés 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.

### **5.3.3 Les facteurs individuels associés à la participation à la formation en entreprise**

Sur le plan individuel, un certain nombre de facteurs influencent aussi la participation des employés à la formation. La plupart des employés de ces secteurs 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.

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 associées. Plus l'employeur a été intéressé à connaître leurs besoins, plus il les a associés à la planification et à la conception des activités de formation, plus leur intérêt à participer a été important.

Le fait de savoir où les formations se donneront, quel sera leur contenu, leur durée et qui seront les formateurs ou formatrices, a favorisé la participation des employés aux activités de formation. La proximité des lieux de formation a exercé une influence déterminante sur les motivations de nombre de salariés à suivre les formations.

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, mais cette constatation n'était pas unanime.

### **5.3.4 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 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 se sont ainsi retrouvées avec un sérieux problème d'acceptation des formations, provenant , en particulier, des employés plus âgés.

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

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 comparativement aux employés plus âgés (Tableau 7).

<b>TABLEAU 7 :</b>			
<b>Les principaux facteurs de participation aux activités de formation selon les cadres et employés</b>			
<b>LES FACTEURS POSITIFS</b>		<b>LES FACTEURS NÉGATIFS</b>	
<b>CADRES</b>	<b>EMPLOYÉS</b>	<b>CADRES</b>	<b>EMPLOYÉS</b>
<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>	
<b>CADRES</b>	<b>EMPLOYÉS</b>	<b>CADRES</b>	<b>EMPLOYÉS</b>
-	- employés plus jeunes ont une maîtrise moins développée de certaines tâches, ce qui facilite les formations	- les plus jeunes employés ne sont pas toujours intéressés à suivre de la formation	- intérêt plus grand pour donner de la formation technique aux plus jeunes (ce qui

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- les plus jeunes étant aux études, ils n'ont pas la disponibilité requise pour suivre les formations</li> <li>- les plus jeunes sont moins intéressés à suivre des formations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>désavantage les plus âgés)</li> <li>- ancienneté de travail plus élevée atténue l'importance accordée à la formation</li> <li>- manque d'intérêt chez les plus jeunes à suivre de la formation</li> <li>- ancienneté de travail plus élevée atténue l'importance des formations</li> <li>- jeunes employés à temps partiel ne sont pas intéressés à suivre des formations</li> </ul>
--	--	--	---

Certaines organisations ont été davantage motivées à donner de la formation aux plus jeunes employés, étant plus à l'aise face à l'utilisation des technologies. S'il existe des différences en fonction du groupe d'âge, cela touche principalement 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.

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.

### **5.3.5 La participation à la formation en fonction de 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 et nous avons constaté que certains aspects étaient importants pour favoriser la participation des employés aux formations. Le tableau 8 résume les facteurs favorables et défavorables à cet égard, à partir des entrevues menées respectivement avec les cadres et les employés.

TABLEAU8: 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	
ORGANISATIONNELS		ORGANISATIONNELS	
CADRES	EMPLOYÉS	CADRES	EMPLOYÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- intégration des formations au mode d'organisation du travail</li> <li>- partage de l'emploi pour permettre les prestations de cours</li> <li>- prestation des formations avant le début de chaque saison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilités suffisantes pour les formations</li> <li>- prestation des formations pendant le jour</li> <li>- équilibre des formations avec la charge de travail (éviter une surcharge de travail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations données après les heures de travail</li> <li>- Organisation des formations pendant les journées de congé</li> <li>- Formations introduisant une surcharge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empiètement sur les temps libres et la vie familiale lorsque les formations sont données en soirée ou le weekend</li> </ul>
INDIVIDUELS		INDIVIDUELS	
CADRES	EMPLOYÉS	CADRES	EMPLOYÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- accommodement en fonction des besoins de l'employé</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations offertes pendant les congés</li> </ul>	-

Les cadres reconnaissent que toutes les organisations ne tiennent pas compte de la vie personnelle ou familiale de leurs employés, ou encore des obligations liées aux études, lors de la planification des formations.

Lorsque les organisations du 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.

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 davantage d'importance à la conciliation emploi-famille que ce n'était le cas de par le passé.

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

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 de toutes, et dans nombre d'organisations, les besoins du service ou l'obligation de suivre une formation passent avant la vie personnelle des employés.

Pour les employés, la prise en compte des besoins de conciliation avec la vie personnelle et familiale est jugée importante. 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 ne pas provoquer une surcharge dans le travail salarié et dans l'emploi du temps.

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 aucune affectation n'était prévue au travail.

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 plus l'empiètement sur le temps personnel ou familial.

Le nombre total d'heures de travail peut aussi être source de difficultés pour certains employés. Au-delà de 50 ou 60 heures, plusieurs d'entre eux jugent qu'ils n'ont pas la disponibilité pour suivre des cours de formation.

## **6. Retour sur 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. Nous les reprenons ici.

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

Cette hypothèse a été vérifiée en partie. Les entreprises de plus grande taille ont en effet offerts plus de formation car elles ont les ressources et les moyens pour le faire. Toutefois, certaines entreprises de taille plus modeste ont aussi fait 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 toutefois pas une condition essentielle. Des organisations de tailles plus petites font de la formation, parce que les pratiques de gestion ou la culture de l'organisation le favorisent.

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

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

### ***La troisième hypothèse de recherche suppose 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 quant à leur participation aux activités de formation.

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

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

***La cinquième hypothèse de recherche 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 offre 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).

## **7. Conclusion**

L'analyse des résultats d'enquête a permis de mieux connaître les pratiques de formation des secteurs étudiés. Nous avons analysé la participation des salariés aux activités de formation, en tenant compte de trois groupes de

facteurs : les facteurs sociétaux, les facteurs organisationnels et les facteurs individuels. Bien que nous les ayons distingués pour faciliter l'analyse, il y a des liens entre les divers types de facteurs et certains sont très étroitement reliés entre eux, comme nous l'avons vu..

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

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

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

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

L'absence ou la présence d'une culture de formation constituent donc un facteur organisationnel non négligeable. Ainsi, par exemple, si les formations sont mal perçues par la direction des organisations, ou si elles sont vues comme plus ou moins nécessaires, cela se répercute négativement sur l'offre et sur la participation du personnel 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 rendant 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 9 permet de conclure sur un certain nombre de besoins et sur certaines solutions identifiées 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 9			
Les besoins et les améliorations souhaitées en matière de formation			
Commerce de détail (pour toutes les organisations participantes)			
	<u>ÉCHELLE SOCIÉTALE</u>	<u>ÉCHELLE ORGANISATIONNELLE</u>	<u>ÉCHELLE INDIVIDUELLE</u>
<u>BESOINS ET AMÉLIORATIONS SOUHAITÉES</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. sensibilisation de la clientèle aux divers métiers du commerce de détail (notamment lorsque l'environnement est concerné)</li> <li>. sensibiliser les jeunes aux possibilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. accroître les effectifs</li> <li>. blocs de formation pour chaque département de vente</li> <li>. augmenter les activités de formation</li> <li>. améliorer les outils d'évaluation</li> <li>. augmenter le temps consacré à la pratique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. accroître le temps consacré aux formations</li> <li>. prendre en compte davantage des besoins spécifiques des employés</li> <li>. rémunération des activités de formation</li> </ul>

	<p>offertes par la formation professionnelle et aux opportunités d'emplois dans le commerce de détail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. tenir compte de la disponibilité des employés dans la planification des activités de formation</li> <li>. adaptation des formations aux produits vendus</li> <li>. recourir à des formateurs externes lorsque les employés n'ont pas le temps de donner la formation au nouveau personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. permettre une utilisation optimum des technologies pour la recherche d'informations sur les produits et les équipements</li> <li>. faire un travail de conviction auprès des employés sur l'importance des formations</li> <li>. améliorer le suivi</li> <li>. fournir les services d'un mentor</li> <li>. formation d'appoint pour mieux connaître les produits</li> </ul>
<p><b><u>MESURES</u></b> <b><u>CONCRETES</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Formation à distance - techniques de vente-service à la clientèle</li> <li>. diminution des heures d'ouverture des commerces</li> <li>. 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</li> <li>. introduire des moyens favorisant le regroupement de commerçants pour l'offre d'activités de formation</li> <li>. diffuser de troupes d'information aux commerçants sur le contenu des formations disponibles qui pourraient être offertes aux employés</li> <li>. publiciser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. formations à l'utilisation des technologies (ex : étiquetage)</li> <li>. formation de base</li> <li>. formation structurée</li> <li>. ouverture d'un poste de formateur</li> <li>. conception de troupes de formation pour les employés qui agiront à titre de formateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. créer une grille de formation sur les notions à apprendre</li> <li>. bénéficier d'outils de formation standardisés permettant d'évaluer le degré d'avancement après les formations reçues</li> <li>. mieux aménager l'horaire de travail</li> <li>. introduire un système d'autoévaluation de l'employé lui permettant d'évaluer son degré de compréhension</li> <li>. rémunérer les activités de formation</li> </ul>

	davantage les formations offertes par le Comité sectoriel du commerce de détail		
<b>Tourisme, hôtellerie et restauration</b> (pour toutes les organisations participantes)			
	<u><b>ÉCHELLE SOCIÉTALE</b></u>	<u><b>ÉCHELLE ORGANISATIONNELLE</b></u>	<u><b>ÉCHELLE INDIVIDUELLE</b></u>
<u><b>BESOINS ET AMÉLIORATIONS SOUHAITÉES</b></u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. bénéficier de ressources financières additionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. introduire une culture de formation dans les organisations</li> <li>. améliorer le rôle du personnel d'encadrement dans la valorisation des formations</li> <li>. favoriser une plus grande flexibilité dans l'aménagement du temps de travail</li> <li>. réviser la structure des pratiques de formation</li> <li>. améliorer l'approche, la préparation et le contenu des formations</li> <li>. améliorer les approches pédagogiques</li> <li>. créer des plages-horaires spécifiques aux formations pour éviter une surcharge de travail</li> <li>. améliorer l'accessibilité des activités de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. améliorer le suivi</li> <li>. faire un travail de sensibilisation auprès des employés sur l'importance des compétences transférables</li> <li>. bénéficier de plus amples informations sur les formations à venir</li> <li>. adopter une approche différente tenant compte de l'âge des employés</li> </ul>
<u><b>MESURES</b></u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. faire connaître aux établissements d'enseignement externes les difficultés liées aux horaires de travail que connaissent les employés du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. développer des outils pour sensibiliser la haute direction à l'importance de la formation</li> <li>. donner une formation en relation de travail pour un meilleur encadrement du personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Former les employés à l'utilisation des technologies (logiciels – qui favoriserait la polyvalence dans le travail)</li> <li>. rémunérer les</li> </ul>

<p><u><b>CONCRÈTES</b></u></p>	<p>secteur de la restauration</p> <p>· offrir des cours sur l'environnement touristique</p>	<p>· introduire le coaching pour les nouveaux employés</p> <p>· développer des outils de formation pour les nouveaux employés</p> <p>· développer des outils de formation en lien avec l'utilisation des TIC</p> <p>· Concevoir des outils de formation d'appoint</p> <p>· recourir aux services d'une équipe de relève</p> <p>· donner une formation sur les aspects spécialisés à prendre en compte (ex : restauration, connaissance des produits, gestion de la cuisine, etc.)</p>	<p>employés pendant les activités de formation</p>
--------------------------------	---	---	--

## 8. Bibliographie sommaire<sup>5</sup>

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.

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.

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.

DAVEL, Eduardo et Diane-Gabrielle Tremblay (2006). *Formation et apprentissage organisationnel; la vitalité de la pratique*. Québec : Télé-université (à paraître).

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, 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.

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.

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.

SOCIÉTÉ BPS (2003). *Enquête sur les pratiques de formation des PME de l'industrie touristique*. Montréal : BPS; CQRHT, 177 pages.

---

<sup>5</sup> La bibliographie complète se trouve dans Tremblay et De Sève (2006).

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2006, à paraître). *Évolution économique, transformations du marché du travail et formation. dans* TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2006, dir.). *Formation et performance socio-économique, perspectives internationales*. Québec : Presses de l'université du Québec.

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, Diane-Gabrielle et Monique K. De Sève (2006). *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*. Rapport de recherche remis à Emploi-Québec le 31 mars 2006.

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 : Téluc-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 : Téluc-UQAM.

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. 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.



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.

YIN, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, second edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

### **Annexe : Un aperçu du contenu du rapport final complet**

*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 « structurées » 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 certaines recommandations visant à améliorer la participation aux activités de formation.*