

Juin 2020

Formation et développement  
des ressources humaines : vers  
l'identification des obstacles et  
des leviers à l'investissement  
dans le développement du  
capital humain des PME de  
Chaudière-Appalaches.

## Rapport de recherche

Andrée-Anne Deschênes, Ph. D.

Professeure en gestion des ressources humaines

Membre du CEUDO

Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis

## Résumé

Le Québec est actuellement aux prises avec une rareté de main-d'œuvre sans précédent dans plusieurs secteurs d'activité. La situation est d'autant plus préoccupante dans certaines régions, comme celle de Chaudière-Appalaches. Une des avenues les plus prometteuses dont les organisations disposent pour contrer cette problématique est la formation et le développement des compétences de leurs employés. En dépit d'avancées importantes réalisées depuis les 20 dernières années dans la province, il reste encore beaucoup à faire pour instaurer une réelle culture de formation dans les organisations. Certaines catégories d'organisations, comme les petites et moyennes entreprises (PME) n'investissent pas à la hauteur de la moyenne québécoise dans la formation et le développement des compétences de leurs employés.

Ce projet de recherche a pour objectif de décrire, d'examiner et de comprendre la disposition et la capacité des PME de la région de Chaudière-Appalaches à investir dans la formation et le développement des compétences de leurs employés dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et ainsi, d'identifier les obstacles et les leviers à cet investissement. Les résultats, prenant appui sur une approche quantitative, sont issus d'une enquête réalisée auprès d'employeurs de la région de Chaudière-Appalaches à l'automne 2019. L'échantillon est constitué de 401 organisations provenant de tous les secteurs d'activités. Les résultats font ressortir que les grandes organisations se distinguent des plus petites à plusieurs égards. Également, des distinctions quant à la participation à des activités de formation selon les catégories d'emploi ont été notées. Enfin, les principaux freins à la formation qui ressortent des résultats sont le manque de temps et la difficulté à libérer les employés de leur poste de travail.

Les résultats de cette recherche ont des retombées sur les plans scientifiques et pratiques. D'un point de vue scientifique, ils permettent d'enrichir les écrits quant à l'identification et à la compréhension des facteurs qui constituent des leviers et des obstacles à la formation et au développement des compétences dans les PME dans un contexte où la main-d'œuvre se fait rare. D'une perspective pratique, les résultats obtenus contribuent à formuler des recommandations ciblées aux acteurs gouvernementaux et régionaux et aux dirigeants de PME en vue de favoriser et d'accroître l'investissement dans la formation et le développement des employés de la région de Chaudière-Appalaches. Les principales recommandations qui émanent de ce rapport sont :

- sensibiliser et former davantage les propriétaires-dirigeants de PME;

- donner un sens à la formation et au développement des compétences chez les travailleurs;
- mobiliser la collectivité autour de la formation et du développement des compétences des travailleurs;
- diversifier les leviers financiers, pour atteindre davantage les travailleurs;
- développer des pratiques, programmes et stratégies spécifiques aux emplois non qualifiés;
- adapter l'offre de formation à la réalité des PME et particulièrement des très petites entreprises (TPE), en misant sur l'accompagnement de la formation informelle.

## Faits saillants

- Dans l'ensemble, ce sont 40,1 % des organisations participantes qui n'ont que *très rarement* participé à la formation au cours de la dernière année, alors qu'elles sont 25,0 % à avoir participé *souvent* ou *très fréquemment* à la formation de leurs employés.
- **L'apprentissage « sur le tas » et l'entraînement à la tâche** est l'activité de formation à laquelle les organisations recourent le plus souvent, suivi du **coaching et/ou du mentorat** et **des lectures**.
- Les organisations de **100 employés et plus investissent davantage** dans la formation de leurs employés **que celles de moins de 20 employés** : 56,9 % des organisations de 0 à 4 employés et 40,4 % de celles de 5 à 20 employés n'ont *jamais* ou que *très rarement* participé à de la formation au cours de la dernière année.
- Les employés issus des catégories du **personnel professionnel**, du **personnel de supervision** et les **cadres supérieurs** sont ceux **ayant le plus accès à des activités de formation**, alors que la catégorie du **personnel des métiers non spécialisés** est celle ayant le **moins accès à des activités de formation**.
- Les secteurs des **services scientifiques, techniques et professionnels**, de la **fabrication** et **des services d'enseignement** sont ceux qui **participent le plus à la formation** de leurs employés, alors que le secteur de **l'hébergement et des services de restauration** est celui qui **participe le moins à des activités de formation**.
- Les organisations ont en général une connaissance peu élevée des programmes de formation et/ou de soutien aux entreprises offerts par les organismes de la région.
- Les programmes de soutien aux entreprises offerts par les organismes de la région contribuent modérément à accroître l'investissement en formation.
- **Le manque de temps** et **la difficulté à libérer les employés de leur poste de travail** sont les deux éléments qui contribuent le plus à **freiner les investissements** dans la formation et le développement des employés.
- **L'augmentation de la performance, de la satisfaction et de la motivation au travail** des employés, ainsi que **l'augmentation de la qualité des produits et des services** sont les avantages les plus importants de la participation à la formation et au développement des employés.
- Aucune différence significative n'est constatée entre les MRC du territoire quant à la participation à la formation, à la connaissance et aux perceptions du soutien offert par les organismes régionaux et quant aux freins et aux leviers à l'investissement en formation.

## Table des matières

Résumé .....	1
Faits saillants .....	3
Liste des tableaux .....	6
Liste des figures.....	7
Liste des abréviations, sigles et symboles .....	8
Introduction .....	9
1. État des connaissances.....	12
1.1 Formation et développement de la main-d'œuvre : définitions des concepts clés .....	12
1.2 La formation et le développement de la main-d'œuvre comme levier à la performance organisationnelle, individuelle et sociétale.....	13
1.3 L'investissement en formation : état de la situation .....	14
1.3.1 Les facteurs déterminants de l'investissement en formation .....	15
2. Objectifs de la recherche .....	15
3. Méthodologie.....	16
4. Résultats .....	17
4.1 Portrait de l'échantillon .....	17
4.2 Portrait des besoins et de la situation actuelle .....	21
4.3 Formation et transformation numérique .....	23
4.4 Les pratiques et le climat de formation .....	24
4.4.1 Les types d'activités de formation.....	24
4.4.2 La formation selon les catégories d'emploi.....	25
4.4.3 Les investissements prévus dans la formation et le développement des employés .....	26
4.4.4 La culture d'apprentissage.....	27
4.4.5 Le soutien organisationnel à l'apprentissage.....	28
4.4.6 Les avantages de la formation et du développement des compétences .....	29
4.5 Connaissances et perceptions des programmes et des organismes de soutien à la formation et au développement des connaissances .....	31

4.5.1 Niveau de connaissances des programmes de formation et/ou de soutien à la formation qui sont offerts par les organismes de la région .....	31
4.5.2 L'influence des pratiques, stratégies et programmes mis en place par les organismes de la région sur l'investissement en formation.....	33
4.6 Leviers et obstacles à la formation .....	34
4.6.1 Freins à la formation.....	34
4.6.2 Facteurs qui influencent la participation à la formation .....	35
5. Implications pour les acteurs de la formation et recommandations .....	37
5.1 Implications pour les PME .....	37
5.2 Implications pour les travailleurs .....	38
5.3 Implications pour les acteurs régionaux de la formation.....	38
5.2 Recommandations .....	39
5.2.1 Sensibiliser et former les propriétaires-dirigeants de PME .....	39
5.2.2 Donner un sens à la formation et au développement des compétences .....	40
5.2.3 Mobiliser la collectivité autour de la formation et du développement des ressources humaines.....	40
5.2.4 Diversifier les leviers financiers .....	41
5.2.5 Développer des pratiques, programmes et stratégies spécifiques aux travailleurs des métiers non spécialisés .....	42
5.2.6 Adapter l'offre de formation à la réalité des PME : miser sur la formation informelle	43
Conclusion.....	45
Références .....	46

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Localisation géographique par MRC.....	18
Tableau 2 : Taille de l'organisation.....	18
Tableau 3 : Secteur d'activité.....	19
Tableau 4 : Capacité des organisations à faire face au virage numérique.....	23
Tableau 5 : Les types d'activité de formation.....	25
Tableau 6 : Fréquence d'accès à la formation par catégorie d'emploi.....	26
Tableau 7 : Investissements prévus en formation au cours de la prochaine année.....	27
Tableau 8 : Investissement prévu (\$) en fonction de la taille de l'organisation.....	27
Tableau 9 : La culture d'apprentissage.....	28
Tableau 10 : Le soutien organisationnel à l'apprentissage.....	29
Tableau 11 : Les avantages perçus de la formation.....	30
Tableau 12 : Le succès du transfert des activités de formation antérieures.....	31
Tableau 13 : Niveau de connaissance des programmes de formation et/ou de soutien offerts dans la région.....	32
Tableau 14 : Contribution des programmes régionaux dans l'investissement en formation.....	33
Tableau 15 : Les freins à la formation.....	35

## Liste des figures

Figure 1 : Taux de présence syndicale .....	20
Figure 2 : Assujettissement à la Loi sur la formation et le développement de la main-d'œuvre ..	21
Figure 3 : Qualifications et compétences des employés en fonction des besoins de l'organisation .....	22
Figure 4 : Préférence pour l'embauche ou pour la formation.....	23
Figure 5 : Fréquence d'accès à des activités de formation - employés non spécialisés .....	26
Figure 6 : Niveau de connaissance des programmes de formation et/ou de soutien offerts dans la région.....	32
Figure 7 : Contribution des programmes régionaux dans l'investissement en formation .....	34

## Liste des abréviations, sigles et symboles

CHA : connaissances-habiletés-attitudes

E.T. : écart type

ISQ : Institut de la statistique du Québec

M : moyenne

MRC : Municipalité régionale de comté

PME : petite et moyenne entreprise

r : coefficient de corrélation

$p$  : valeur-p (signification statistique)

TPE : très petite entreprise

## Introduction

La formation et le développement des compétences des travailleurs sont reconnus comme des piliers du développement économique et social. Pour les organisations, ils concourent à l'acquisition, au maintien et au renouvellement du capital compétences (Rivard et Lauzier, 2013), qui est au premier plan de la compétitivité organisationnelle. Issu de la théorie du capital humain (Becker, 1964), le capital compétence regroupe les compétences que l'entreprise acquiert, développe et mobilise pour fonctionner et accroître sa compétitivité (Labruffe, 2008). Contrairement aux actifs matériels tangibles, le capital compétence de l'entreprise peut difficilement être imité ou acquis par les concurrents, contribuant ainsi à la création et au maintien d'un réel avantage concurrentiel (Le Boterf, 2006). Investir dans la formation de ses employés représenterait d'ailleurs à long terme l'un des principaux atouts concurrentiels d'une entreprise (Delery et Roumpi, 2017).

La structure économique de la région de la Chaudière-Appalaches reflète la vocation traditionnelle de la région, qui est davantage tournée vers la production de biens (secteur primaire, construction et fabrication) que l'ensemble de l'économie québécoise. Le secteur primaire regroupe une proportion d'emplois deux fois supérieure à ce que l'on observe dans l'ensemble du Québec (4,8 % comparativement à 2,2 %). En 2019, la part des emplois dans le secteur de la fabrication était nettement supérieure à ce que l'on observe dans l'ensemble du Québec (18,7 % contre 11,5 %) (Statistique Canada, 2020a).

En matière de main-d'œuvre, la région de Chaudière-Appalaches fait face à des défis majeurs depuis quelques années, sur les plans du recrutement, de la fidélisation et de la formation du personnel. Elle est caractérisée par un taux de chômage parmi les plus faibles au pays. En 2019, le taux de chômage s'est établi à 3,6 % en moyenne, par rapport à 5,1 % pour l'ensemble du Québec (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2020). Les employeurs de la région sont aux prises avec une rareté de main-d'œuvre sans précédent dans plusieurs secteurs d'activité. Puisqu'ils doivent souvent composer avec des effectifs réduits, l'enjeu de la formation et du développement des compétences de leurs employés devient donc essentiel pour l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

Par contre, l'état actuel des connaissances nous indique que certaines catégories d'organisations, comme les petites et moyennes entreprises (PME), n'investissent pas à la hauteur de la moyenne

québécoise dans la formation et le développement des compétences de leurs employés (Bélanger et Robitaille, 2008). Comme le rehaussement des compétences des individus est bénéfique aussi bien d'un point de vue sociétal qu'organisationnel, est-il possible de se questionner sur les raisons de ces investissements timides des PME dans la formation et le développement des compétences? Certains freins à l'investissement ont bien entendu été identifiés par le passé (p. ex. : le manque de temps, le manque de ressources à l'interne ou l'offre de formation inadéquate). En revanche, peu d'études se sont penchées sur les PME, et encore moins dans le contexte spécifique d'une région où la main-d'œuvre se fait rare. Dans cet ordre d'idées, la visée principale de ce projet de recherche est de décrire, d'examiner et de comprendre la disposition et la capacité des PME de la région de Chaudière-Appalaches à investir dans la formation et le développement des compétences de leurs employés dans un contexte de rareté de main-d'œuvre.

Ce rapport de recherche fait état des résultats d'une étude quantitative qui a été réalisée auprès d'employeurs de la région de Chaudière-Appalaches à l'automne 2019.<sup>1</sup> L'échantillon est constitué de 401 organisations issues de tous les secteurs d'activités. Les résultats indiquent que les organisations de la région participent peu à la formation de leurs employés, surtout pour les TPE (très petites entreprises ; moins de 20 employés). Les employés issus des catégories du personnel professionnel, du personnel de supervision et les cadres supérieurs sont ceux ayant le plus accès à des activités de formation, alors que la catégorie du personnel des métiers non spécialisés est celle ayant le moins accès à des activités de formation. En outre, les secteurs des services scientifiques, techniques et professionnels, de la fabrication et des services d'enseignement sont ceux qui participent le plus à la formation de leurs employés, alors que le secteur de l'hébergement et des services de restauration est celui qui participe le moins à des activités de formation.

Parmi les faits à noter, les organisations ont en général une connaissance peu élevée des programmes formation et/ou de soutien aux entreprises offerts par les organismes de la région. Les programmes régionaux de soutien aux entreprises contribuent dans l'ensemble modérément à accroître l'investissement en formation. Les principaux freins évoqués par les répondants à l'investissement dans la formation et le développement de leurs employés sont le manque de temps et la difficulté à libérer les employés de leur poste de travail. Enfin, l'augmentation de la performance, de la satisfaction et de la motivation au travail des employés, ainsi que l'augmentation

---

<sup>1</sup>Cette recherche a été financée par le Centre d'expertise universitaire voué au développement des organisations (CEUDO). Elle a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR (CÉRUQAR) : numéro d'approbation : CER-106-785.

de la qualité des produits et des services sont les avantages les plus importants de la participation à la formation et au développement des employés.

Six grandes recommandations, qui ont toutes comme visée d'accroître le niveau de participation à la formation des travailleurs de la région de Chaudière-Appalaches, sont formulées. Plus spécifiquement, la sensibilisation et la formation accrues des propriétaires dirigeants de PME et de TPE, le fait de donner un sens à la formation et au développement des compétences chez les travailleurs, la mobilisation de la collectivité autour de la formation et du développement des compétences des travailleurs, la diversification des leviers financiers pour atteindre davantage les travailleurs, le développement de pratiques, de programmes et de stratégies spécifiques aux emplois non qualifiés et enfin, l'adaptation de l'offre de formation à la réalité des PME et des TPE en misant sur l'accompagnement de la formation informelle. Ces actions sont, à la lumière des résultats, des voies prioritaires à embrasser au cours des prochaines années pour les acteurs provinciaux et régionaux de soutien à la formation et au développement des compétences.

Ce rapport se structure en cinq parties. Sera d'abord présenté l'état actuel des connaissances, soit la définition des concepts clés, l'importance de la formation pour la performance organisationnelle et les principaux facteurs qui ressortent comme étant des leviers ou des freins à la formation et au développement de la main-d'œuvre. Puis, les objectifs de la recherche et la méthodologie utilisée seront détaillés. Les résultats de l'étude seront ensuite présentés. Enfin, les implications pratiques pour les acteurs de la formation et les recommandations qui en découlent concluront ce rapport.

# 1. État des connaissances

## 1.1 Formation et développement de la main-d'œuvre : définitions des concepts clés

La *formation* est un « ensemble d'activités planifiées visant à influencer le processus d'acquisition de connaissances, des habiletés et des attitudes (CHA), et ce, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des individus, des équipes et des organisations » (Goldstein et Ford, 2002, cités par Rivard et Lauzier, 2013). Elle naît généralement d'un besoin de l'organisation, suivant une démarche formelle qui vise l'atteinte d'objectifs ciblés pour un employé ou pour un groupe d'employés.

Le *développement des ressources humaines* s'inscrit dans une perspective d'évolution professionnelle à moyen et à long terme. Il vise généralement un horizon plus lointain que celui de l'adaptation de l'employé à son poste de travail. Il peut se définir comme un processus de développement de l'expertise humaine à travers le développement organisationnel, le développement personnel et/ou la formation, dans l'objectif d'augmenter la performance individuelle et collective (Swanson, Holton et Holton, 2001).

La *culture d'apprentissage* réfère au degré auquel une organisation entretient et met en pratique un ensemble de valeurs et de comportements organisationnels qui favorisent l'apprentissage individuel et collectif (Lauzier, Barette, Lemyre et Corneil, 2013). Elle touche aux valeurs organisationnelles qui guident l'adoption d'attitudes et de comportement favorables à l'apprentissage. Ces valeurs concernent la tolérance aux erreurs, la remise en question de règles établies et l'ouverture à l'expérience et aux changements.

Le *soutien organisationnel à l'apprentissage* est le degré auquel une organisation fournit à ses membres des moyens concrets qui favorisent l'apprentissage individuel et collectif ainsi que le transfert des nouveaux acquis dans le cadre du travail (Lauzier et al., 2013). Il s'agit pour l'organisation du soutien offert à la démarche d'apprentissage continu, par un investissement conséquent de ressources matérielles, financières et humaines.

Le succès d'une activité de formation est souvent évalué par le *transfert des apprentissages*. Celui-ci qui fait référence à l'utilisation des connaissances et des compétences acquises en formation une fois de retour au travail. Pour qu'il y ait transfert, le nouveau comportement doit être généralisé à

tous les contextes de travail et maintenu pendant une certaine période (Baldwin, Ford et Blume, 2009). L'action de transférer des apprentissages est donc liée au comportement de l'apprenant, qui intègre ses nouvelles compétences dans son quotidien : c'est le degré auquel les participants à une formation concrétisent leurs acquis dans leurs activités professionnelles.

## 1.2 La formation et le développement de la main-d'œuvre comme levier à la performance organisationnelle, individuelle et sociétale

La formation et le développement de la main-d'œuvre permettent aux organisations de conjuguer avec les multiples transformations de leur environnement interne et externe : mondialisation, compétitivité accrue, virage technologique, mobilité et vieillissement de la main-d'œuvre. Bien qu'ils ne soient pas une panacée, les études antérieures convergent vers un même constat : la formation et le développement de la main-d'œuvre se traduisent généralement par une meilleure performance de l'individu, de l'équipe et de l'organisation.

Les organisations elles-mêmes sont les premières bénéficiaires d'un investissement dans la formation et le développement des ressources humaines, qui auraient des effets positifs sur les performances financières, la satisfaction des clients, l'innovation, la qualité des produits et des services et sur la pérennité de l'entreprise (p. ex., Aguinis et Kraiger, 2009 ; Panagiotakopoulos, 2020 ; Tzabbar, Tzafir et Baruch, 2017). Les entreprises avec une forte culture d'apprentissages bénéficient d'un meilleur retour sur leur investissement et conséquemment, un accroissement de leur performance financière (Cotsman et Hall, 2018). La performance individuelle et de l'équipe, la mobilisation, la motivation, l'engagement organisationnel et la fidélisation des employés sont également des conséquences positives de l'investissement en formation et en développement des compétences (p. ex., de Grip, Fouarge, Montizaan et Schreurs, 2020 ; Salas et al., 2008 ; Shuck, Twyford, Reio et Shuck, 2014). Les individus bénéficieraient également d'une employabilité, d'une autonomie et d'une polyvalence accrues (Bernier, 2011), tous des facteurs permettant une meilleure attraction et une meilleure fidélisation des employés.

Enfin, les investissements dans la formation et le développement des ressources humaines constituent un levier majeur pour l'accroissement du niveau de vie de la population et de la compétitivité à l'échelle nationale et internationale (p. ex., Bernier, 2011 ; OCDE, 2013 ; Sekuloska, 2014). À plus petite échelle, ils contribuent également à améliorer le niveau de vie et le

bien-être de la population de la région dans laquelle sont effectués les investissements et à améliorer la contribution régionale à la performance nationale (OCDE, 2013).

### 1.3 L'investissement en formation : état de la situation

L'ampleur des montants investis en formation varie énormément d'une organisation à une autre. À l'échelle canadienne, les entreprises dédieraient en moyenne 889\$ par employé annuellement à la formation, pour une moyenne de 32 heures d'apprentissage annuel par employé (Cotsman et Hall, 2018). Ces chiffres connaissent des hausses annuelles depuis plusieurs années.

Au Québec, la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* oblige tout employeur dont la masse salariale excède deux (2) millions de dollars de participer au développement des compétences de la main-d'œuvre en consacrant à des dépenses de formation admissibles un montant représentant au moins 1 % de sa masse salariale. Celle-ci vise à améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre et à favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion professionnelle de même que la mobilité des travailleurs et des travailleuses.

En dépit des critiques qui lui ont été adressées, aussi bien de la part des chercheurs que des praticiens (Bouteiller, 2012), l'instauration de cette loi aura permis des avancées majeures en termes de formation et de développement des compétences dans la province (Bélanger et Robitaille, 2008 ; Dostie, 2010). Malgré les progrès réalisés depuis la première mouture de la loi en 1995, il reste encore beaucoup à faire pour instaurer une culture de formation pérenne dans les organisations québécoises : environ une entreprise sur dix assujettie à la loi préfère verser une contribution au *Fonds national de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*<sup>2</sup> plutôt que d'investir le montant requis par la loi dans le développement des compétences de ses employés (Bélanger et Robitaille, 2008).

---

<sup>2</sup> Ce Fonds a été créé par la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Il est constitué des sommes versées par les employeurs assujettis à la Loi qui n'ont pas investi annuellement un montant équivalent à 1 % de leur masse salariale dans la formation de leur personnel. Il sert à subventionner, sur une base annuelle, des projets liés au développement des compétences.

### 1.3.1 Les facteurs déterminants de l'investissement en formation

Quelques études ont identifié des facteurs contextuels, organisationnels et individuels influençant le degré de participation à la formation. Les conditions économiques et du marché du travail, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la structure de l'entreprise et ses modes de gestion et le niveau de formation et de responsabilités des travailleurs ont notamment été identifiés (p. ex., Antonioli et Della Torre, 2016 ; Cappelli, 2015 ; Bernier, 2005 ; Bernier, Michaud et Ben Mansour, 2019 ; Solar et al., 2016).

À ce titre, les employés moins qualifiés et ceux ayant des niveaux moins élevés de responsabilités font partie des catégories d'employés pour lesquels les investissements en formation sont les moins importants (Knighton, Hujaleh, Iacampo et Werkneh, 2009 ; Rubenson et al., 2007 ; Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005). En ce qui a trait au secteur d'activité, le taux de participation de la main-d'œuvre à des activités de formation d'employés issus des secteurs du commerce de détail et de gros, de la fabrication, de la construction et de l'hébergement seraient parmi les moins élevés, tous secteurs d'activités confondus (Rubenson et al., 2007).

Les petites et moyennes entreprises (PME) participent moins que la moyenne québécoise à des activités de formation (Knighton, Hujaleh, Iacampo et Werkneh, 2009 ; Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005 ; Rubenson, Desjardins et Yoon, 2007). Parmi les facteurs expliquant ce déséquilibre, leur faible formalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) a souvent été soulevée (c.-à-d. l'absence de professionnel RH et le manque d'expertise ou de ressources pour former le personnel) (McGuinness et Ortiz, 2016 ; Nolan et Garavan, 2016). D'autres (Betcherman, Leckie et McCullen, 2000 ; Bernier, 2005) avancent aussi des difficultés liées aux coûts des formations, au nombre réduit de travailleurs à former ou à la peur de perdre du personnel qualifié une fois celui-ci formé. Or, les PME représentent l'essentiel du tissu économique québécois : la vitalité socioéconomique des régions comme Chaudière-Appalaches en dépend largement. Cette réticence à investir dans la formation et le développement des ressources humaines est donc susceptible d'avoir des impacts sur le plan organisationnel, mais également sur les plans individuel et sociétal.

## 2. Objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est de décrire, d'examiner et de comprendre la disposition et la capacité des PME de la région de Chaudière-Appalaches à investir dans la formation et le

développement des compétences de leurs employés dans un contexte de rareté de main-d'œuvre. De façon plus spécifique, elle vise à :

1. examiner les pratiques mises en œuvre par les PME de Chaudière-Appalaches en matière de formation et de développement des compétences de leurs employés;
2. examiner les perceptions des PME de Chaudière-Appalaches à l'égard des politiques, des stratégies et des programmes mis de l'avant par les acteurs gouvernementaux et régionaux en matière de formation et de développement des compétences des employés;
3. identifier les facteurs organisationnels et individuels qui constituent des leviers à l'investissement dans la formation et le développement des compétences des employés des PME de Chaudière-Appalaches;
4. identifier les facteurs organisationnels et individuels qui constituent des obstacles à l'investissement dans la formation et le développement des compétences des employés des PME de Chaudière-Appalaches.

### 3. Méthodologie

La population visée par cette recherche est les organisations de la région de Chaudière-Appalaches, sans égard à leur statut (privé, public, parapublic et organismes sans but lucratif) et à leur secteur d'activité. La démarche méthodologique repose sur une approche quantitative. Aux fins de cette recherche, les PME sont définies comme une organisation qui emploie 499 ou moins. Les données ont été collectées auprès des représentants de ces PME, c'est-à-dire soit les propriétaires d'entreprises, les directeurs généraux, les cadres supérieurs et les directeurs ou les professionnels en gestion des ressources humaines.

Le questionnaire de recherche a été construit sur la base des écrits antérieurs, c'est-à-dire que les échelles de mesure utilisées sont issues et adaptées des écrits antérieurs (p. ex., Huang, 2001 ; Lauzier et al., 2013). Lorsque nécessaires, elles ont été traduites selon un processus de double traduction (Vallerand, 1989). Le questionnaire a été construit en collaboration avec des partenaires du milieu<sup>3</sup>. Il a ensuite été testé auprès d'un échantillon de dix organisations pour s'assurer de la compréhensibilité des questions et pour valider sa durée de passation. Quelques ajustements ont pu

---

<sup>3</sup> La chercheuse remercie Emploi-Québec, le service de la formation continue de l'UQAR, le service de la formation continue du Cégep Lévis-Lauzon, le service de la formation continue du Cégep Beauce-Appalaches, le Centre universitaire des Appalaches, le service aux entreprises de la Commission scolaire Beauce-Étchemin et le service aux entreprises de la Commission scolaire des Appalaches pour leur collaboration à la construction du questionnaire.

être apportés à la suite de ce prétest. Le questionnaire de recherche final comportait 20 questions, portant sur :

- le climat et la culture d'apprentissage;
- les obstacles à la formation;
- les avantages perçus de la formation et du développement des compétences;
- la connaissance et la perception des programmes de soutien à la formation;
- le profil de l'organisation.

L'échantillon d'organisations ciblées a été constitué par choix raisonné, de façon à assurer sa représentativité en fonction du portrait de la population à l'étude (Thietart, 2007). Prenant appui sur les secteurs d'activité, le statut de l'organisation, leur localisation géographique et leur taille, une liste d'organisations a été constituée. Un courriel d'invitation à répondre à un questionnaire hébergé sur une plateforme web sécurisée a été acheminé à 1654 représentants d'organisations. La collecte de données s'est échelonnée du 18 septembre 2019 au 17 octobre 2019. Sur les 474 questionnaires recueillis, 401 ont été considérés comme valides. Le taux de réponse se situe à 24,2 %, allant dans le sens des enquêtes menées par le biais d'un questionnaire en ligne. Les répondants ont mis en moyenne 12 minutes à répondre au questionnaire. Les données recueillies ont été codifiées, puis diverses analyses statistiques ont été réalisées à partir du logiciel SPSS (version 26). Les résultats sont présentés dans la section suivante.

## 4. Résultats

### 4.1 Portrait de l'échantillon

La localisation géographique des organisations participantes est illustrée au tableau 1. La Ville de Lévis est le territoire le plus représenté, avec 17,9 % des répondants qui y sont situés. Viennent ensuite les Municipalités régionales de comté (MRC) de Beauce-Sartigan (13,1 %), de la Nouvelle-Beauce (12,5 %), des Appalaches (12,1 %) et de Bellechasse (10,3 %).

Tableau 1 : Localisation géographique par MRC

<b>MRC</b>	<b>Nombre (n)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
L'Islet	26	6,5
Montmagny	29	7,3
Bellechasse	41	10,3
Les Etchemins	28	7,0
La Nouvelle-Beauce	51	12,5
Robert-Cliche	19	4,8
Lotbinière	33	8,3
Beauce-Sartigan	53	13,1
Les Appalaches	48	12,1
Ville de Lévis	71	17,9
Non précisé	2	0,5
<b>Total</b>	<b>401</b>	<b>100 %</b>

La majorité des organisations sondées emploie entre 5 et 19 personnes (36,3 %) et entre 0 et 4 personnes (24,1 %). La distribution des répondants selon la taille de l'organisation est présentée au tableau 2.

Tableau 2 : Taille de l'organisation

<b>Nombre d'employés</b>	<b>Nombre (n)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
0 à 4 employés	96	24,1
5 à 19 employés	145	36,3
20 à 49 employés	63	15,5
50 à 99 employés	34	8,5
100 employés et plus	63	15,5
<b>Total</b>	<b>401</b>	<b>100 %</b>

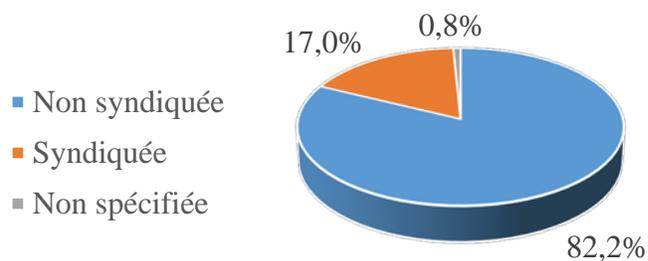
Comme l'illustre le tableau 3, tous les secteurs d'activité sont représentés. Une majorité de répondants est issue des secteurs du commerce (18,0 %), de la fabrication (16,0 %) et des autres services (12,0 %).

Tableau 3 : Secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre (n)	Pourcentage (%)
Services publics	28	7,0
Agriculture	13	3,3
Foresterie, pêche, mine et extraction de pétrole et de gaz	5	1,3
Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien	5	1,3
Autres services	48	12,0
Information, culture et loisir	11	2,8
Transport et entreposage	14	3,5
Administrations publiques	6	1,5
Finance, assurances, immobilier et location	6	1,5
Hébergement et services de restauration	20	5,0
Construction	28	6,5
Services professionnels, scientifiques et techniques	27	6,8
Services d'enseignement	10	2,5
Soin de santé et assistance sociale	34	8,5
Fabrication	64	16,0
Commerce	72	18,0
Non spécifié	10	2,5
<b>Total</b>	<b>401</b>	<b>100 %</b>

La figure 1 illustre le taux de présence syndicale dans l'échantillon. Une faible proportion des organisations sondées est syndiquée (17,0 %), ce qui est inférieur au taux de présence syndicale du Québec, qui s'est établi à 38,4 % en 2018 (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2019). Ceci s'explique en partie par la composition de l'échantillon, dont une forte proportion est issue des secteurs du commerce (18,0 %) et des autres services (12,0 %), qui affichaient respectivement des taux de présence syndicale de 17,2 % et de 15,5 % pour l'année 2018.

Figure 1 : Taux de présence syndicale

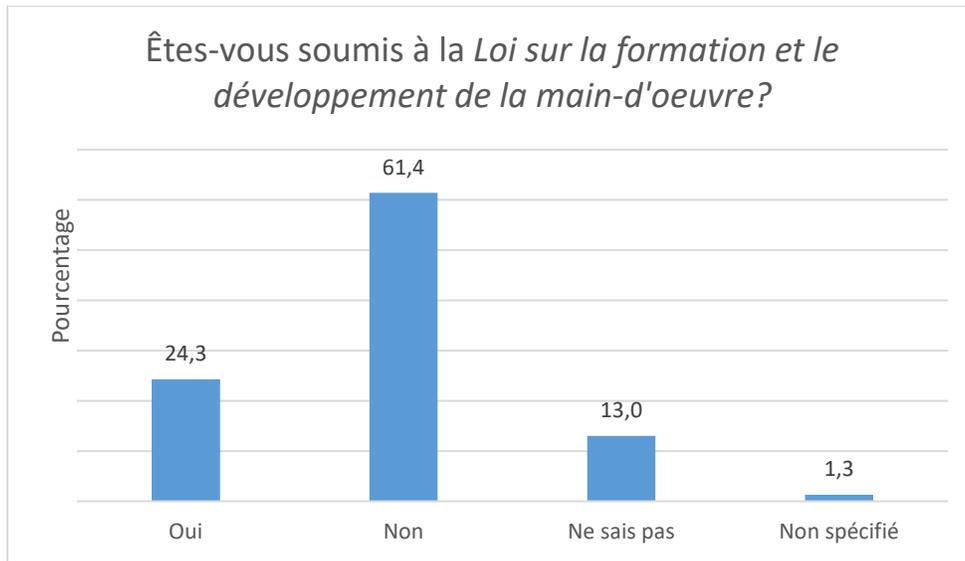


Plus de la moitié des organisations sondées ne sont pas soumises à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*<sup>4</sup> (61,4 %), comme l'illustre la figure 2.

---

<sup>4</sup> La Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre vise à améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre et à favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion professionnelle de même que la mobilité des travailleurs et des travailleuses. Elle vise les employeurs dont la masse salariale annuelle est de plus de deux millions de dollars, qui doivent investir, au cours d'une même année civile, l'équivalent d'au moins 1 % de cette masse salariale dans des activités de formation visant le développement des compétences de leur personnel.

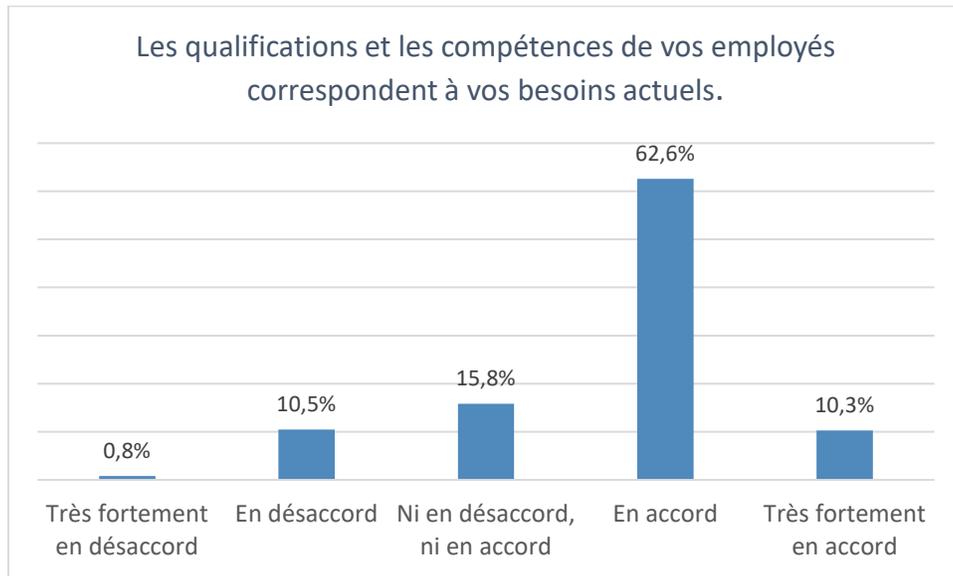
Figure 2 : Assujettissement à la Loi sur la formation et le développement de la main-d'œuvre



#### 4.2 Portrait des besoins et de la situation actuelle

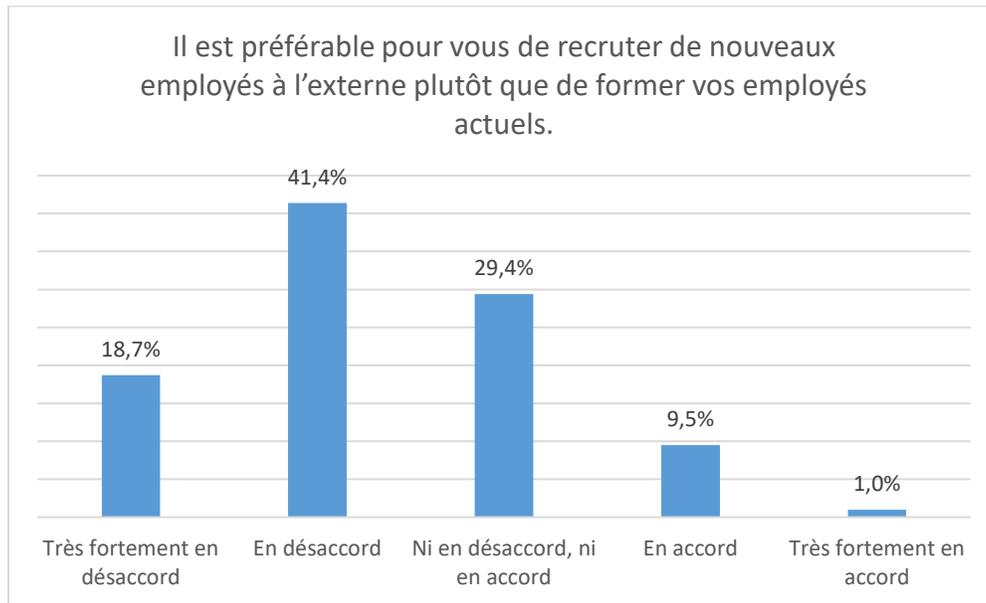
Les organisations ont été sondées quant à la qualification actuelle de leur main-d'œuvre en réponse à leurs besoins. L'énoncé était le suivant : *les qualifications et les compétences de vos employés correspondent à vos besoins actuels*. Les participants répondaient sur une échelle allant de 1) *fortement en désaccord* à 5) *fortement en accord*. Dans une forte proportion (72,9 %), les organisations sondées indiquent qu'elles sont *en accord* ou *très fortement en accord* avec le fait que les qualifications et les compétences de leurs employés répondent à leurs besoins actuels (M = 3,71).

Figure 3 : Qualifications et compétences des employés en fonction des besoins de l'organisation



Les répondants ont été questionnés quant à leur préférence pour le recrutement de nouveaux employés ou pour la formation de leurs employés actuels. L'énoncé était le suivant : *il est préférable pour vous de recruter de nouveaux employés à l'externe plutôt que de former vos employés actuels*. Les participants répondaient sur une échelle allant de 1) *fortement en désaccord* à 5) *fortement en accord*. Dans une majorité (60,1 %), les organisations sondées indiquent qu'elles sont en désaccord ou très fortement en désaccord avec l'idée qu'il est préférable de recruter de nouveaux employés que de former leurs employés actuels ( $M = 2,33$ ).

Figure 4 : Préférence pour l'embauche ou pour la formation



### 4.3 Formation et transformation numérique

La transformation numérique, dont le principal moteur est Internet, se réfère à l'implantation des nouvelles technologies les organisations (p. ex. : la robotisation, la connectivité des équipements, les ventes en ligne, etc.). Les employeurs ont été sondés quant à leur capacité à s'adapter à la transformation numérique. Ils devaient indiquer leur niveau d'accord avec trois énoncés, sur une échelle allant de 1) *très fortement en désaccord* à 5) *très fortement en accord*. Le tableau 4 illustre chacun de ces énoncés et le score moyen obtenu.

Tableau 4 : Capacité des organisations à faire face au virage numérique

Énoncé	Moyenne (sur 5)
Vos employés ont les compétences requises pour faire face à la transformation numérique.	3,21
Votre organisation est en mesure d'accompagner ses employés dans le virage numérique.	3,37
Votre organisation a les ressources nécessaires pour développer les nouvelles compétences de ses employés dans un contexte de transformation numérique.	3,19

Les résultats laissent entendre que dans l'ensemble, les organisations sondées ne semblent pas fortement préoccupées par la capacité de leurs employés et par leur propre capacité à s'adapter à un virage numérique. Plus spécifiquement, 41,9 % des organisations sondées sont d'accord ou fortement en accord avec le fait que leurs employés ont les compétences requises pour faire face au virage numérique, 57,3 % des organisations estiment qu'elles sont en mesure d'accompagner leurs employés dans un virage numérique et enfin, dans une proportion un peu plus faible, 43,2 % soutiennent qu'elles ont les ressources nécessaires pour développer les nouvelles compétences de leurs employés dans un contexte de virage numérique.

#### 4.4 Les pratiques et le climat de formation

Le premier objectif de la recherche est d'examiner les pratiques mises en œuvre en matière de formation et de développement des compétences des employés. Cette section présente les résultats permettant de répondre à cet objectif. Seront présentés les types d'activités de formation, l'offre de formation selon les catégories d'emploi, la culture d'apprentissage et le soutien organisationnel à l'apprentissage.

##### 4.4.1 Les types d'activités de formation

Les répondants ont été sondés quant à la fréquence à laquelle leur organisation a eu recours à diverses activités de formation au cours de la dernière année. La question était la suivante : *à quelle fréquence votre organisation a-t-elle eu recours à ces types de formation au cours de la dernière année ?* Les participants pouvaient répondre sur une échelle allant de 1) *jamais* à 2) *très fréquemment*. Le tableau 5 illustre chacune des activités et son score moyen obtenu. Il en ressort que l'apprentissage « sur le tas » et l'entraînement à la tâche est l'activité de formation à laquelle les organisations recourent le plus souvent, suivi du coaching et/ou du mentorat et des lectures. Les activités de formation virtuelles et les formations menant à une qualification obligatoire sont celles auxquelles les organisations ont le moins eu recours.

Tableau 5 : Les types d'activité de formation

Activités de formation	Moyenne (sur 5)
1. Apprentissage « sur le tas » et entraînement à la tâche	3,34
2. Coaching et/ou mentorat	2,88
3. Lectures	2,72
4. Stage d'apprentissage et/ou accueil de stagiaire	2,56
5. Colloques, congrès, séminaires et conférences	2,48
6. Programme de formation offert par un organisme externe (p. ex. : Ordre professionnel, Comité sectoriel de main-d'œuvre)	2,32
7. Rotation des postes et/ou des tâches	2,29
8. Programme de formation offert par une institution d'enseignement (p. ex. : Centre de formation professionnelle, Cégep, Université)	2,23
9. Formation offerte par un consultant ou un formateur privé	2,18
10. Activités d'apprentissage virtuelles	2,02
11. Formation menant à l'obtention d'une qualification obligatoire (p. ex. : qualification en mécanique de machine fixe)	1,86

#### 4.4.2 La formation selon les catégories d'emploi

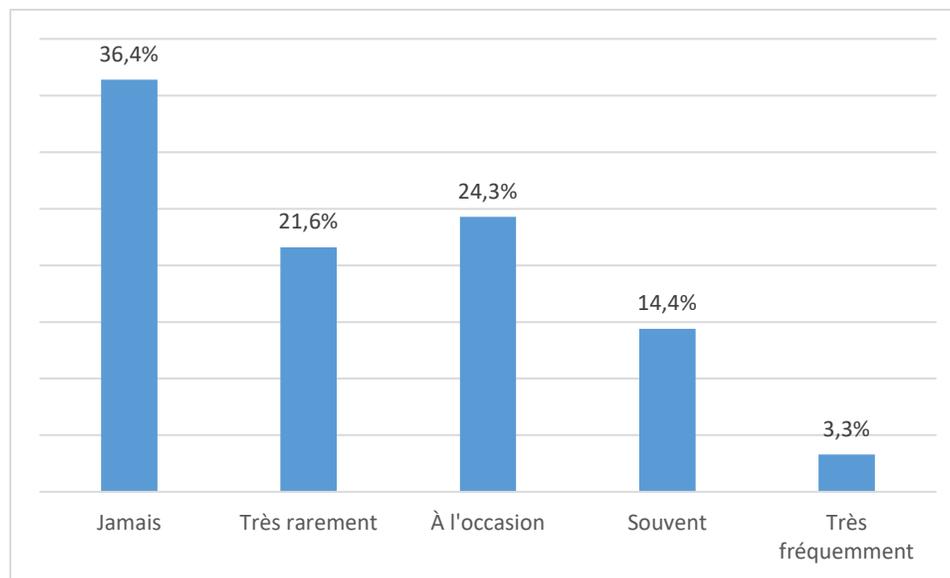
Les répondants ont été sondés quant à la fréquence à laquelle leurs employés ont eu accès à de la formation selon les catégories d'emploi. La question était la suivante : *à quelle fréquence les employés issus des catégories d'emploi suivantes ont-ils eu accès à de la formation au cours de la dernière année ?* La réponse était donnée sur une échelle allant de 1) *jamais* à 5) *très fréquemment*. Le tableau 6 fait état de chacune des catégories d'emploi et de son score moyen obtenu. Le personnel professionnel, les cadres supérieurs le personnel de supervision sont les catégories de personnel ayant eu le plus accès à des activités de formation, alors que le personnel des métiers non spécialisés et le personnel technique sont ceux ayant eu le moins accès à de la formation.

Tableau 6 : Fréquence d'accès à la formation par catégorie d'emploi

Catégories d'emploi	Moyenne (sur 5)
1. Personnel professionnel (p. ex. : conseillers)	2,60
2. Cadre supérieur	2,59
3. Personnel de supervision (p. ex. : chef d'équipe, superviseur, coordonnateur)	2,54
4. Personnel de bureau (p. ex. : agent de soutien, secrétaire, adjoint administratif)	2,50
5. Personnel des métiers spécialisés (p. ex. : mécanicien, cuisinier)	2,48
6. Cadres intermédiaires	2,43
7. Personnel technique (p. ex. : technicien en informatique, technologue médical)	2,33
8. Personnel des métiers non spécialisés (p. ex. : manœuvre)	2,26

Si l'on se penche plus attentivement sur les résultats, c'est 58,0 % du personnel des métiers non spécialisés qui, au cours de la dernière année, n'a *jamais* ou que *très rarement* eu accès à de la formation (figure 5).

Figure 5 : Fréquence d'accès à des activités de formation - employés non spécialisés



#### 4.4.3 Les investissements prévus dans la formation et le développement des employés

Les organisations ont été sondées quant à leur intention d'investir dans la formation et le développement de leurs employés dans la prochaine année. La question était la suivante :

*envisagez-vous d'investir dans la formation de vos employés au cours de la prochaine année ?* Ils y répondaient sur une échelle de Likert en cinq (5) points allant de 1) *pas du tout* à 5) *très fortement*. Les résultats sont présentés au tableau 7. La moyenne obtenue est de 3,01. Il en ressort que les organisations prévoient majoritairement des investissements modérés (31,8 %).

Tableau 7 : Investissements prévus en formation au cours de la prochaine année

	Pourcentage (%)
Pas du tout	10,9
Un peu	22,1
Modérément	31,8
Fortement	24,9
Très fortement	10,2
Total	100,0

Les répondants ont également été interrogés sur l'ampleur du montant qu'ils envisageaient d'investir dans la formation et le développement des compétences dans la prochaine année. La question était la suivante : *quel montant envisagez-vous d'investir dans la formation et le développement des compétences de vos employés au cours de la prochaine année ?* Le tableau 8 fait état des résultats obtenus en fonction du nombre d'employés de l'organisation. On constate, sans surprise, que l'investissement prévu croît avec la taille de l'entreprise.

Tableau 8 : Investissement prévu (\$) en fonction de la taille de l'organisation

Investissement prévu	Nombre d'employés				
	Moins de 5 employés	5 à 19 employés	20 à 49 employés	50 à 99 employés	100 employés et plus
Entre 0 et 4999\$	97,8 %	84,8 %	57,4 %	32,4 %	4,9 %
Entre 5000\$ et 19 999\$	1,1 %	14,5 %	32,8 %	32,4 %	19,7 %
Entre 20 000\$ et 49 999\$	0,0 %	0,7 %	8,2 %	23,5 %	36,1 %
50 000\$ et plus	1,1 %	0,0 %	1,6 %	11,8 %	38,3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

#### 4.4.4 La culture d'apprentissage

La culture d'apprentissage réfère au degré auquel une organisation entretient et met en pratique un ensemble de valeurs et de comportements organisationnels qui favorisent l'apprentissage individuel

et collectif (Lauzier et al., 2013). Celle-ci a été mesurée à partir de l'échelle de Barrette et al. (2012), validée par Lauzier et al. (2013), qui évalue la culture d'apprentissage à partir de cinq (5) items. Les répondants ont été invités à indiquer le niveau offert par l'organisation pour chacun des éléments de la culture d'apprentissage sur une échelle allant de 1) *très fortement en désaccord* à 5) *très fortement en accord*.

Le tableau 9 fait état de la moyenne et de l'écart type de chacun des items et de l'indice global de la culture d'apprentissage. Les résultats indiquent que les organisations sondées estiment en moyenne offrir une culture d'apprentissage assez élevée, alors que la moyenne s'établit à 4,04. Le partage et l'entraide (item 2 ; M = 4,27) sont particulièrement valorisés.

Tableau 9 : La culture d'apprentissage

Items	Moyenne (sur 5)	Écart type
1. Attitude générale d'ouverture face aux changements et à l'innovation.	4,07	0,697
2. Encourage le partage et l'entraide (p. ex. : partage de l'information et des idées).	4,27	0,674
3. Accepte que les règles formelles soient remises en question quant à leur utilité ou à leur valeur.	3,94	0,691
4. Encourage les essais et les erreurs de la part des employés.	3,97	0,745
5. Perçoit le changement comme une occasion à saisir et non comme une menace.	4,06	0,714
<b>Indice global : culture d'apprentissage (<math>\alpha = 0,872</math>)</b>	4,04	0,573

#### 4.4.5 Le soutien organisationnel à l'apprentissage

Le soutien organisationnel à l'apprentissage est le degré auquel une organisation fournit à ses employés des moyens concrets qui favorisent l'apprentissage individuel et collectif ainsi que le transfert des nouveaux apprentissages dans le cadre du travail. Il a été mesuré à partir d'une adaptation de l'échelle de Barrette et al. (2012), validée par Lauzier et al. (2013). Elle évalue le soutien à l'aide de six (6) items, mesurés sur une échelle de Likert en cinq (5) points allant de 1) *très fortement en désaccord* à 5) *très fortement en accord*.

Le tableau 10 fait état de la moyenne et de l'écart type de chacun des items et de l'indice global. Les résultats indiquent une perception généralement positive des employeurs à l'égard du soutien à l'apprentissage qu'ils offrent à leurs employés (M = 3,81). De façon plus spécifique, les répondants offrent de la formation aux employés lorsqu'ils en ont besoin (item 2 ; M = 4,03), ainsi

que la possibilité d'appliquer concrètement dans leur travail ce qu'ils ont appris lors de la formation (item 6 ; M = 4,03).

Tableau 10 : Le soutien organisationnel à l'apprentissage

Items	Moyenne (sur 5)	Écart type
1. Il y a du soutien concret pour encourager l'apprentissage (temps, ressources humaines et matérielles, budgets, outils).	3,64	0,834
2. Si les employés ont besoin de formation, elle leur sera offerte.	4,03	0,623
3. Des moyens flexibles de formation sont offerts aux employés (formation en ligne, formation à temps partiel, formation sur les lieux de travail, etc.).	3,86	0,706
4. L'accent est mis sur le développement professionnel à long terme (p. ex. : promotion à l'interne).	3,65	0,832
5. Les employés ont accès à du coaching interne ou externe.	3,64	0,816
6. Les employés ont la possibilité d'appliquer concrètement dans leur travail ce qu'ils ont appris lors de la formation.	4,03	0,651
<b>Indice global : soutien organisationnel à l'apprentissage (<math>\alpha = 0,823</math>)</b>	3,81	0,545

#### 4.4.6 Les avantages de la formation et du développement des compétences

Les participants ont été interrogés quant aux avantages d'investir dans la formation et le développement des compétences de leurs employés. La question était la suivante : *selon vous, dans quelle mesure les activités de formation dans votre organisation contribuent-elles à améliorer les éléments suivants ?* Les participants répondaient sur une échelle de Likert en cinq (5) points allant de 1) *pas du tout* à 5) *entièrement*.

Les résultats, présentés au tableau 11, indiquent que les avantages les plus perceptibles aux yeux des répondants sont l'augmentation de la performance au travail (M = 3,78), de la qualité des produits et des services (M = 3,76), de la satisfaction au travail (M = 3,76) et de la motivation au travail (M = 3,70).

Tableau 11 : Les avantages perçus de la formation

Items	Moyenne (sur 5)
1. La performance au travail des employés	3,78
2. La qualité des produits et des services	3,76
3. La satisfaction au travail des employés	3,76
4. La motivation au travail des employés	3,70
5. La santé et la sécurité au travail	3,44
6. La rentabilité financière de l'organisation	3,35
7. La diminution des pertes et du gaspillage	3,18
8. La diminution du taux de roulement	3,15
9. La diminution de l'absentéisme	2,88

Une seconde façon d'examiner la perception des employeurs à l'égard des avantages de la formation est de vérifier le succès du transfert des apprentissages lors d'activités de formation antérieures. Le transfert des apprentissages réfère à l'application en milieu de travail des connaissances et des habiletés acquises dans le cadre d'un programme de formation (Baldwin et al., 2009).

Le succès du transfert des activités de formation antérieures a été mesuré à partir d'une adaptation de l'échelle de Xiao (1996). Elle mesure le succès de transfert sur une échelle de Likert à l'aide de cinq (5) items, sur une échelle allant de 1) *très fortement en désaccord* à 5) *très fortement en accord*. Comme l'illustre le tableau 12, la moyenne du succès du transfert des apprentissages lors d'activités antérieures de formation est modérée, avec un score de 3,66. Ce sont la qualité du travail (item 2 ; M = 3,81) et la performance des employés (item 4 ; M = 3,77) qui ont été les plus améliorées aux yeux des répondants.

Tableau 12 : Le succès du transfert des activités de formation antérieures

Items	Moyenne (sur 5)	Écart type
1. Les employés ont effectué leur travail plus rapidement.	3,38	0,703
2. La qualité du travail a été améliorée.	3,81	0,652
3. Les employés ont fait moins d'erreurs.	3,60	0,704
4. La performance des employés s'est accrue en raison des nouvelles compétences, habiletés et attitudes qu'ils ont acquises.	3,77	0,676
5. Les employés ont fait une meilleure utilisation des ressources pour accomplir leurs tâches (équipement, matériel, inventaire).	3,73	0,686
<b>Indice global : succès du transfert des activités de formation antérieures (<math>\alpha = 0,891</math>)</b>	3,66	0,571

#### 4.5 Connaissances et perceptions des programmes et des organismes de soutien à la formation et au développement des connaissances

Le second objectif de la recherche est d'examiner les perceptions des organisations de Chaudière-Appalaches à l'égard des politiques, des stratégies et des programmes mis de l'avant par les acteurs gouvernementaux et régionaux en matière de formation et de développement des compétences des employés.

##### 4.5.1 Niveau de connaissances des programmes de formation et/ou de soutien à la formation qui sont offerts par les organismes de la région

Les organisations ont été sondées quant à leur niveau de connaissances des programmes de formation et/ou de soutien à la formation qui sont offerts par les organismes de la région. La question était la suivante : *quel est votre niveau de connaissance des programmes de formation et/ou de soutien aux entreprises offerts par les organismes suivants ?* La réponse était donnée sur une échelle allant de 1) *aucun* à 5) *excellent*.

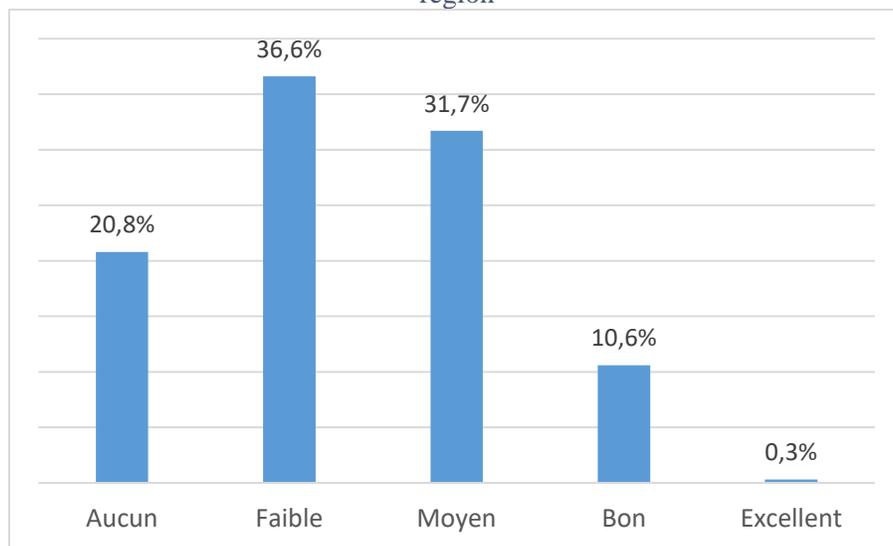
Le tableau 13 fait état de chacun des organismes et du score moyen obtenu. Il ressort de ces résultats que les programmes de formation et/ou de soutien offerts par les cégeps et par les commissions scolaires de la région et ceux d'Emploi-Québec sont les plus connus par les employeurs de Chaudière-Appalaches. En revanche, le Centre universitaire des Appalaches et le Service de la formation continue de l'UQAR sont moins connus.

Tableau 13 : Niveau de connaissance des programmes de formation et/ou de soutien offerts dans la région

Organismes	Moyenne (sur 5)
1. Service de la formation continue du Cégep de votre territoire (Cégep de Lévis-Lauzon, Cégep Beauce-Appalaches, Cégep de Thetford, Cégep de La Pocatière, Cégep de Thetford)	2,82
2. Formation continue et service aux entreprises de la Commission scolaire de votre territoire (Commission scolaire des Navigateurs, Commission scolaire de la Beauce-Etchemin, Commission scolaire des Appalaches, Commission scolaire de la Côte-du-Sud)	2,61
3. Emploi-Québec	2,60
4. Organismes de développement économique (p. ex. : SADC, CLD, CJE, Trajectoire Emploi, Chambres de commerce, CDC)	2,42
5. Chaudière-Appalaches Économique/Mentorat Chaudière-Appalaches	2,03
6. Centre universitaire des Appalaches	1,95
7. Service de la formation continue de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR)	1,94

Si l'on observe la figure 6, on constate que sont 57,4 % des répondants qui estiment n'avoir aucune ou que très peu de connaissances à propos de ces programmes, tous organismes confondus. En comparaison, elles sont 10,9 % à affirmer avoir une bonne ou une excellente connaissance de ces programmes.

Figure 6 : Niveau de connaissance des programmes de formation et/ou de soutien offerts dans la région



En analysant de plus près les résultats, nous constatons que la connaissance des programmes de formation et/ou des services offerts par les organismes de la région augmente avec la taille de l'entreprise : 43,5 % des organisations de 100 employés et plus estiment avoir une connaissance globale des programmes offerts de *moyenne à excellente*, comparativement à 21,4 % de celles de 0 à 4 employés, et à 20,7 % de celles de 5 à 20 employés.

En fonction des secteurs d'activités, ce sont les organisations des services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et aux services de soutien qui sont celles ayant le niveau de connaissance des programmes de formation et/ou de soutien offerts par les organismes de la région le plus élevé, tandis que celles des secteurs du commerce, du transport et de l'entreposage et des administrations publiques ont le niveau de connaissance des programmes de formation et/ou de soutien offerts par les organismes de la région le moins élevé.

#### 4.5.2 L'influence des pratiques, stratégies et programmes mis en place par les organismes de la région sur l'investissement en formation

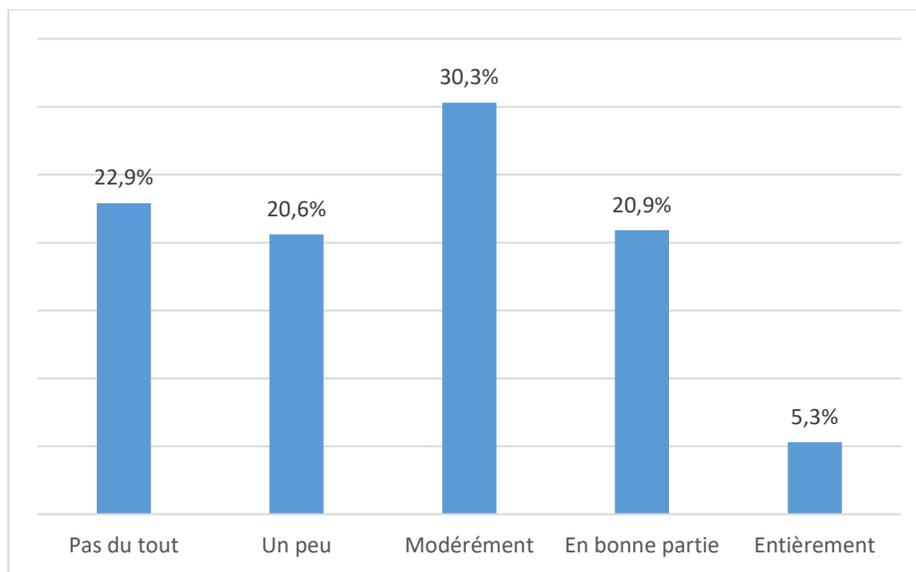
L'influence des pratiques, stratégies et programmes mis en place par les organismes de la région sur l'investissement en formation a aussi été vérifiée, à partir de la question suivante : *dans quelle mesure les éléments suivants contribuent-ils à accroître vos investissements en formation ?* La réponse était donnée sur une échelle allant de 1) *pas du tout* à 5) *entièrement*. Le tableau 14 fait état des programmes et de leur score moyen obtenu. Il en ressort de ces résultats que les formations subventionnées par Emploi-Québec sont les plus déterminantes (M = 2,79).

Tableau 14 : Contribution des programmes régionaux dans l'investissement en formation

<b>Programmes</b>	<b>Moyenne (sur 5)</b>
1. Les formations subventionnées par Emploi-Québec	2,79
2. Les programmes gouvernementaux (p. ex. : appels de projets des ministères, subventions et programmes de soutien financier).	2,63
3. La présence de services de formation continue sur le territoire (p. ex. : Service de la formation continue de l'UQAR, Formation continue du Cégep Beauce-Appalaches, Services aux entreprises et formation continue de la Commission scolaire des Appalaches, etc.)	2,53
4. Le rôle-conseil exercé par les organismes locaux et régionaux (p. ex. : les Centres locaux de développement [CLD]), les organismes de développement économique, etc.).	2,31

Tous programmes confondus, on constate que 43,5 % des organisations estiment que ces programmes n'ont contribué que *très peu* ou *pas du tout* à accroître leurs investissements en formation, comme l'illustre la figure 7. En comparaison, elles sont 26,2 % à estimer que les programmes régionaux ont contribué *en bonne partie* ou *entièrement* à accroître leurs investissements en formation.

Figure 7 : Contribution des programmes régionaux dans l'investissement en formation



#### 4.6 Leviers et obstacles à la formation

Les troisièmes et quatrièmes objectifs de l'étude étaient d'identifier les facteurs qui constituent des leviers et des obstacles à l'investissement dans la formation et le développement des compétences des employés. Cette section présente les résultats permettant de répondre à cet objectif.

##### 4.6.1 Freins à la formation

Les organisations ont été sondées directement sur les éléments qui limitent leur investissement dans la formation et le développement des compétences. La question était la suivante : *dans quelle mesure les raisons suivantes contribuent-elles à freiner vos investissements en formation ?* La réponse était donnée sur une échelle de Likert en cinq (5) points allant de 1) *pas du tout* à 5) *entièrement*. Le tableau 15 fait état de chacun de ces freins et de la moyenne obtenue.

Tableau 15 : Les freins à la formation

Freins	Moyenne (sur 5)
1. Le manque de temps	3,47
2. La difficulté de libérer les employés de leur poste de travail pour leur offrir de la formation	3,26
3. Les ressources financières insuffisantes	2,79
4. L'absence de programmes de formation adaptés aux besoins	2,61
5. Le manque de ressources humaines internes	2,55
6. L'éloignement géographique de l'offre de formation	2,41
7. Le manque d'intérêt et/ou de motivation des employés	2,23
8. Le manque d'information au sujet des formations disponibles	2,19

En nous attardant de plus près aux résultats, on constate que 60,1 % des répondants estiment que le manque de temps contribue *entièrement* ou en *bonne partie* à freiner leur investissement dans la formation et le développement des employés. Dans un même ordre d'idées, 49,6 % des organisations sondées expliquent *entièrement* ou en *bonne partie* leur faible investissement par la difficulté à libérer les employés de leur poste de travail.

#### 4.6.2 Facteurs qui influencent la participation à la formation

Si l'on observe les liens entre divers facteurs et caractéristiques des organisations participantes, on constate que cinq (5) éléments permettent de distinguer celles qui participent le plus à la formation de leurs employés :

1. la *Loi sur la formation de la main-d'œuvre* (qui est d'ailleurs, fortement corrélée à la taille de l'organisation);
2. la présence d'un syndicat;
3. la taille de l'entreprise;
4. le secteur d'activité;
5. le succès antérieur des activités de formation.

##### 4.6.2.1 La loi sur la formation et le développement des compétences

Les organisations qui sont soumises à la Loi sur la formation et le développement des compétences participent davantage à des activités de formation (M = 3,00) que celles qui ne le sont pas (M =

2,25) ou qui ne le savent pas (M = 2,00). Le fait d'être soumis à la Loi sur la formation et le développement des compétences est donc associé positivement à la participation à des activités de formation.

#### *4.6.2.2 La présence d'un syndicat*

Les organisations syndiquées (M = 2,78) ont participé davantage à des activités de formation que les organisations non syndiquées (M = 2,34) au cours de la dernière année. Le fait d'être une organisation syndiquée est donc associé positivement à la participation à des activités de formation.

#### *4.6.2.3 La taille de l'organisation*

Les résultats témoignent d'une relation positive entre la taille de l'organisation et la participation à des activités de formation, de sorte que plus l'organisation compte d'employés, plus ses employés ont eu accès à des activités de formation au cours de la dernière année. Les organisations de 100 employés et plus (M = 3,05) se distinguent fortement des organisations de 5 à 19 employés (M = 2,21) et de 0 à 4 employés (M = 1,93).

À titre illustratif, 56,9 % des organisations de 0 à 4 employés et 40,4 % de celles de 5 à 20 employés n'ont *jamais* ou que *très rarement* participé à de la formation au cours de la dernière année, comparativement à 3,2 % des organisations de 100 employés et plus, à 9,9 % de celles de 50 à 99 employés et à 13,0 % de celles de 20 à 49 employés.

#### *4.6.2.4 Le secteur d'activité*

Le secteur d'activité est associé à la participation à des activités de formation. Les secteurs des services scientifiques, techniques et professionnels (M = 2,88), de la fabrication (M = 2,77) et des services d'enseignement (M = 2,61) sont ceux qui participent le plus à la formation de leurs employés, alors que le secteur de l'hébergement et des services de restauration (M = 1,96) est celui qui participe le moins à des activités de formation.

#### *4.6.2.5 Le succès antérieur du transfert des apprentissages*

Les résultats indiquent que le succès antérieur du transfert des apprentissages est associé à la participation à des activités de formation ( $r = 0,247, p < 0,01$ ) et aux investissements prévus dans la prochaine année ( $r = 0,332, p < 0,01$ ). De façon plus détaillée, plus l'organisation estime que les activités de formation antérieures ont apporté des changements favorables à l'organisation (p. ex. :

amélioration de la qualité du travail, meilleure utilisation des ressources), plus ils ont participé à des activités de formation au cours de la dernière année. Dans un même ordre d'idées, plus l'organisation estime que les activités de formation antérieures ont contribué à changer favorablement des éléments organisationnels, plus l'organisation envisage d'investir fortement dans la formation au cours de la prochaine année.

## 5. Implications pour les acteurs de la formation et recommandations

Les résultats obtenus dans cette étude ont des implications pratiques sur les acteurs de la formation de Chaudière-Appalaches. Aussi bien les PME, les travailleurs que les organismes régionaux peuvent tirer profit de ces constats pour l'orientation de leurs actions futures.

### 5.1 Implications pour les PME

Le lien entre l'investissement dans la formation et le développement des compétences et le succès organisationnel est bien établi dans la littérature. Au regard du portrait dressé dans cette étude, il est possible d'envisager que le faible investissement en formation des TPE risque d'entraîner des problématiques à long terme. La diminution de l'attraction et de la rétention des travailleurs et la diminution de la productivité et de la compétitivité en sont des principales. Les propriétaires-dirigeants de TPE doivent jongler à la fois avec les responsabilités stratégiques et opérationnelles, ces dernières étant souvent très prenantes. Leur situation risque de se précariser dans un futur rapproché, avec l'avènement du virage technologique et le vieillissement de la population. En dépit du manque de temps et de leur difficulté à réaliser un exercice formel de planification de la main-d'œuvre, les TPE de la région gagneraient à inclure plus formellement la formation et le développement des compétences de leurs employés dans leurs stratégies d'affaires.

Les PME de 100 employés et plus semblent, par contre, beaucoup mieux outillées que les TPE et les écrits antérieurs indiquent que la présence d'un service des ressources humaines en est un déterminant majeur. Ces plus grandes entreprises doivent toutefois rester à l'affût de leurs besoins opérationnels et stratégiques et des besoins et attentes de leurs employés au regard de l'offre de formation pour demeurer compétitives et attractives.

Les résultats indiquent que les PME participantes offrent un soutien à l'apprentissage et une culture d'apprentissage généralement bénéfiques à la formation. Les employeurs doivent s'assurer que la

culture d'apprentissage mise en place dans l'organisation est transmise jusqu'aux employés, car elle est un déterminant important de la motivation, de l'adhésion et du transfert des apprentissages par les employés (Lauzier et al., 2013).

## 5.2 Implications pour les travailleurs

Les travailleurs sont les premiers bénéficiaires d'un investissement accru dans leur formation et le développement de leurs compétences. L'augmentation de la performance au travail, de la satisfaction et de la motivation sont reconnues par les employeurs comme étant des bénéfices de la formation. L'accès à de la formation entraîne donc des conséquences positives, et encore davantage pour le personnel professionnel, le personnel de supervision et les cadres supérieurs, qui sont ceux ayant le plus accès à des activités de formation, tout comme les employés œuvrant dans les secteurs des services scientifiques, techniques et professionnels, de la fabrication et des services d'enseignement.

Les résultats indiquent que les travailleurs occupant des métiers non spécialisés semblent particulièrement vulnérables à une dégradation de leur niveau de compétences. Si la situation de l'emploi leur est favorable actuellement, elle peut basculer rapidement. C'est notamment ce que la crise de la COVID-19 nous a appris. Ce faible investissement dans leur formation pourrait donc avoir des impacts négatifs sur leur employabilité et sur leur qualité de vie au travail dans le futur.

## 5.3 Implications pour les acteurs régionaux de la formation

Les résultats de cette étude ont des implications pratiques pour les acteurs de la formation du territoire de Chaudière-Appalaches. D'emblée, tous les organismes de formation et/ou de soutien à la formation bénéficieraient d'une meilleure visibilité et d'une meilleure notoriété auprès des PME de la région, et particulièrement auprès des TPE. Ils sont très peu connus par les TPE et encore moins dans le secteur de l'hébergement et services de restauration, qui d'ailleurs est le secteur d'activité investissant le moins en formation.

Les résultats indiquent également que les organismes offrant de la formation sur le territoire (p. ex., les services de formation continue) doivent considérer le manque de temps et de personnel dans l'offre de services qu'ils déploient, car ils sont des freins majeurs pour les PME sondées. Bon

nombre de ces organismes offrent déjà des formules sur mesure et flexibles et ils devront poursuivre dans cette lignée.

Les organismes de développement économique pourraient jouer un rôle important dans la sensibilisation des PME à l'importance de la formation et du développement des compétences pour accroître la productivité et la rentabilité financière. Les PME semblent au fait des bénéfices sur les employés, mais moins sur les bénéfices que leur entreprise peut en tirer.

## 5.2 Recommandations

### 5.2.1 Sensibiliser et former les propriétaires-dirigeants de PME

Les dirigeants de PME sont les principaux vecteurs d'influence dans leur entreprise, aussi bien sur le contenu des activités et sur les orientations stratégiques de l'organisation que sur le fonctionnement des opérations quotidiennes (Lavoie, Tremblay et Abdul-Nour, 2019). La perception des propriétaires-dirigeants de PME à propos de l'apport de la formation et le développement des compétences à la réussite de leur entreprise est un facteur critique dans l'investissement et l'effort engagés à former leurs employés (De Vos et William, 2011).

Les PME dont le propriétaire-dirigeant est bien outillé et formé semblent avoir de meilleures performances organisationnelles, y compris une motivation, une satisfaction et une fidélisation accrues (Panagiotakopoulos, 2020). Les résultats de cette recherche indiquent que les propriétaires-dirigeants perçoivent certains bénéfices de la formation, comme l'augmentation de la performance individuelle, de la qualité des produits et services, de la motivation et de la satisfaction des employés. Toutefois, ils sous-estiment généralement les bénéfices financiers d'investir dans la formation et le développement des compétences de leurs employés (Storey, 2004).

De plus, les propriétaires-dirigeants sont souvent submergés par les tâches opérationnelles quotidiennes. Une très faible proportion de leur temps peut être consacré à la planification stratégique de leurs ressources humaines (Ben Mansour, Fabi, Lacoursière et Raymond, 2017). En dépit du manque de temps, ils gagneraient à investir dans leur propre formation, notamment au regard de leurs compétences en gestion. Ils pourraient ainsi faire un gain de leur propre compétitivité.

Ce serait donc une avenue intéressante pour les acteurs provinciaux et régionaux de la formation que d'engager des efforts supplémentaires dans la sensibilisation des propriétaires-dirigeants à l'égard de l'importance de former leurs employés pour assurer la compétitivité, voire la survie de leur entreprise. De plus, l'offre de formation destinée spécifiquement aux propriétaires-dirigeants de PME pourrait être élargie, notamment au regard de la formation sur mesure et de l'accompagnement personnalisé. Des initiatives ont déjà été amorcées dans la région de Chaudière-Appalaches, notamment avec le déploiement massif de formation en ligne. Néanmoins, les efforts dans ce sens doivent se poursuivre pour offrir des formations offrant encore davantage de flexibilité.

### 5.2.2 Donner un sens à la formation et au développement des compétences

Les organisations ont bien sûr leur part de responsabilité en matière d'investissement dans la formation et le développement des compétences, mais l'apprenant demeure l'acteur central de sa démarche d'apprentissage. Plus le travailleur est motivé et intéressé par le développement de ses compétences, plus la probabilité du succès d'une formation augmente. La quête de sens est un moteur dans le choix d'un travailleur de s'engager dans une démarche de formation continue : souvent, le désir d'acquérir de nouvelles compétences vient répondre à des motivations personnelles. Si le développement des compétences s'inscrit dans une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage, il est fort à parier que les travailleurs s'y engageront avec plus de motivation et d'intensité.

Les organisations doivent donc encourager leurs employés à participer au choix des formations. Cet engagement envoie un message positif : il contribue à développer le sentiment d'appartenance et la valorisation du travailleur. Pour se faire, la mise en place de plan de gestion des carrières, de plan de formation et de rencontres individuelles ponctuelles sont des outils qui permettraient aux organisations de favoriser l'adhésion de leurs employés face aux programmes de formation offerts.

### 5.2.3 Mobiliser la collectivité autour de la formation et du développement des ressources humaines

La formation en entreprise revêt en quelque sorte un enjeu de responsabilité sociale : c'est toute la région qui bénéficie d'une main-d'œuvre aux compétences accrues. Pour mobiliser davantage les propriétaires-dirigeants et les travailleurs face à l'importance de la formation et du développement des compétences, la formation continue doit être valorisée. Cette réalité semble d'autant plus

importante pour les travailleurs des métiers non spécialisés, qui sont ceux ayant le moins accès à la formation en milieu de travail. La littérature nous indique qu'ils sont également les moins enclins à entreprendre des initiatives personnelles de formation.

L'écosystème de formation continue dans Chaudière-Appalaches comprend plusieurs acteurs : les travailleurs et travailleuses, les employeurs, les services de formation continue des établissements scolaires, les formateurs privés, les organismes de développement économique et Service Québec sont parmi les plus importants. Par contre, il faut que la formation continue soit un enjeu qui transcende ces acteurs pour en faire une vraie priorité. C'est toute la collectivité qui devrait être sensibilisée face aux gains sociaux et économiques d'une main-d'œuvre plus formée et plus compétente. La famille, les amis, les collègues, les réseaux sociaux et professionnels sont des courroies de transmission qui devraient être davantage exploitées.

#### 5.2.4 Diversifier les leviers financiers

La *Loi sur la formation et le développement des compétences* a permis des avancées considérables en matière de formation et de développement de la main-d'œuvre depuis son instauration. Elle est par contre souvent critiquée par les employeurs en raison de sa lourdeur administrative. Rappelons également qu'elle ne vise que les organisations ayant une masse salariale de deux (2) millions de dollars et plus. La diversification des leviers financiers serait donc une avenue envisageable pour accroître la participation du plus grand nombre possible de travailleurs à la formation.

De nouvelles politiques fiscales, plus axées sur l'individu, en seraient un exemple. Par exemple, des initiatives comme celle du gouvernement fédéral avec l'instauration du Crédit canadien pour la formation, un crédit d'impôt remboursable, sont les bienvenues. Cette mesure vise à soutenir financièrement les travailleurs pour couvrir jusqu'à la moitié des frais de scolarité et autres frais admissibles associés à la formation.

Au Québec, les initiatives fiscales semblent également aller dans le sens d'un investissement accru en formation (p. ex. : le Crédit d'impôt pour la formation qualifiante des travailleurs en emploi dans les PME), mais il pourrait être judicieux de mettre encore plus d'accent sur les TPE, pour qui la formation prend souvent la forme d'accompagnement et d'apprentissage en emploi. Ces formations ne sont pas qualifiantes et tombent souvent dans l'angle mort des programmes de soutien financier. De telles mesures auraient des effets bénéfiques pour les régions comme Chaudière-Appalaches.

### 5.2.5 Développer des pratiques, programmes et stratégies spécifiques aux travailleurs des métiers non spécialisés

Les résultats de cette étude vont dans le même sens que les études antérieures (p. ex., Cloutier-Villeneuve, 2019) : en matière d'accès à la formation, la situation des travailleurs et des travailleuses des métiers non spécialisés est moins favorable que celle des cadres supérieurs, du personnel professionnel et du personnel de supervision.

Si l'on se penche sur les besoins du marché de l'emploi québécois, l'analyse de l'évolution des postes vacants (1998-2017) indique que la majorité des postes concernent des emplois dits « moins qualifiés », c'est-à-dire qui n'exigent pas de formation collégiale technique ou une scolarité supérieure et qui n'appartiennent pas au domaine de la gestion. À titre illustratif, pour le troisième trimestre de l'année 2019, le niveau minimal de scolarité recherché pour 62,8 % des postes vacants était un diplôme d'études secondaires ou moins, alors que 14,8 % exigeaient un diplôme universitaire (Statistique Canada, 2020b). Ces postes demeurent majoritaires sur le marché du travail, malgré le fait que leur part dans l'emploi total est en diminution depuis une vingtaine d'années (Cloutier-Villeneuve, 2019). Ce serait donc une population de travailleur à laquelle porter une attention toute particulière.

De plus, une forte proportion des emplois moins qualifiés sont occupés par des travailleurs dits « vulnérables » (p. ex. : les personnes handicapées, les décrocheurs, les personnes immigrantes et les travailleurs vieillissants) (Cloutier-Villeneuve, 2019). La nature changeante du marché du travail et les pressions démographiques pourraient donc exacerber cette vulnérabilité.

La convergence de plusieurs changements en milieu de travail va entraîner un besoin en compétences nouvelles au cours des prochaines années : par exemple, le vieillissement de la population (les personnes seront amenées à changer de carrière ou à reprendre des études à tout âge), la montée des machines et des systèmes intelligents (usine 4.0), l'interconnectivité et l'informatisation du quotidien. Ces changements sociaux et technologiques sont susceptibles de précariser davantage la situation en emploi des personnes occupant des emplois moins qualifiés. Les compétences exigées pour occuper ces emplois sont de plus en plus complexes, notamment en raison de l'implantation rapide des nouvelles technologies et du virage numérique entrepris par les entreprises (Waschull, Bokhorst, Molleman et Wortmann, 2020).

Ces nouvelles compétences sont surtout des compétences en résolution de problème, en informatique, en matière de gestion de l'information, de communication, de collaboration, de créativité, de pensée critique, de capacité d'innovation ou encore d'analyse des données (CEFRIO, 2016 ; van Laar et al., 2017). Dans ce contexte, il n'est pas nécessairement question de développer des compétences menant à une qualification professionnelle (p. ex. : attestation d'études professionnelles ou collégiales [AEP ou AEC] en milieu de travail), mais bien de favoriser l'acquisition et le développement des compétences qui sont nécessaires au maintien en emploi et à la diminution de la vulnérabilité de ces travailleurs occupant un emploi moins qualifié.

#### 5.2.6 Adapter l'offre de formation à la réalité des PME : miser sur la formation informelle

L'accompagnement dans la formation informelle des petites et moyennes entreprises (PME), et particulièrement des très petites entreprises (TPE), semble une voie d'action particulièrement prometteuse. La formation informelle fait référence à l'apprentissage résultant des activités quotidiennes. Elle repose sur le partage de connaissances entre collègues, clients et fournisseurs. Les résultats de cette étude vont dans ce sens : l'apprentissage « sur le tas », l'entraînement à la tâche, le coaching, le mentorat et les lectures viennent en tête de liste des activités de formation réalisées.

La formation informelle passe souvent sous le radar des enquêtes sur la formation en entreprise. Il est difficile pour les chercheurs de se renseigner sur le recours à l'apprentissage informel et pour les employeurs d'être au courant des pratiques, car la formation informelle est souvent « invisible ». Les travailleurs et les employeurs ne prennent pas toujours conscience du fait que ce type de formation est bel et bien de la formation.

En analysant plus en détail le recours à la formation informelle dans les PME de Chaudière-Appalaches, il serait possible de mieux les encadrer dans le déploiement de celles-ci. Le déploiement de processus de formation informelle gagnerait à être mieux documenté, entre autres pour favoriser le transfert de connaissances tacites au sein des PME. Les acteurs régionaux de la formation auraient donc avantage à porter une attention particulière à la formation informelle pour optimiser son utilisation.

Par ailleurs, pour les PME et encore davantage pour les TPE, la formation informelle est un moyen efficace en termes de ressources financières et de temps d'accroître les compétences des travailleurs

et des travailleuses des métiers non spécialisés, qui sont souvent les plus réfractaires à la formation traditionnelle plus formelle.

## Conclusion

Les petites et moyennes entreprises (PME) de la région de Chaudière-Appalaches font actuellement face à un bouleversement du marché du travail sans précédent qui force la révision de plusieurs stratégies et pratiques de gestion. Parmi celles-ci, la formation et le développement des compétences des employés s'imposent de plus en plus comme une voie incontournable pour assurer l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels, en plus de constituer un moyen de pallier la pénurie de main-d'œuvre.

Ce rapport fait état d'un portrait où les organisations tentent d'investir dans la formation et le développement de leurs employés, mais où le manque de temps et de main-d'œuvre impose des contraintes difficiles à surmonter. Ce résultat va d'ailleurs dans le sens des résultats de l'Enquête sur les besoins de main-d'œuvre et les caractéristiques des entreprises de la région de Chaudière-Appalaches (2013). Les employeurs sondés semblent toutefois conscients des avantages d'investir dans la formation de leurs employés, surtout sur le plan de l'individu.

Par ailleurs, les efforts déployés par les acteurs régionaux semblent contribuer en partie à faciliter l'investissement dans la formation. Ceux-ci gagneraient toutefois à faire connaître davantage leurs programmes et services, et ce, particulièrement auprès des TPE (20 employés et moins). De nouvelles avenues pourraient être développées au cours des prochaines années pour arrimer les pratiques, les stratégies et les programmes de soutien à la formation pour qu'ils soient encore plus adaptés à la réalité organisationnelle vécue par les TPE de la région.

À cet égard, les TPE semblent particulièrement vulnérables face à la croissance des compétences requises par le marché du travail. Or, leur taux de participation plus faible a souvent été expliqué par le fait qu'elles tendent à développer et à acquérir les compétences dont elles ont besoin différemment des grandes organisations : la formation informelle y prend beaucoup plus de place. Le développement des compétences s'y ferait donc autrement, de manière plus discrète, passant sous le radar des observations faites par les chercheurs et les enquêtes sur la formation en milieu de travail. Soutenir et outiller les TPE dans cette avenue serait important à explorer au cours des prochaines années, et ce, en considérant davantage la grande place qu'y occupe la formation informelle. Les TPE devront être encouragées et soutenues pour favoriser le transfert des connaissances tacites de leurs organisations, si précieuses, à la fois sur le plan organisationnel que sur le plan sociétal.

## Références

- Aguinis, H. et Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Antonioli, D. et Della Torre, E. (2016). Innovation adoption and training activities in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 311-337.
- Baldwin, T. T., Ford, J. K. et Blume, B. D. (2009). Transfer of training 1988–2008: an updated review and agenda for future research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), 41-70.
- Barrette, J., Lemyre, L., Corneil, W. et Beauregard, N. (2012). Organizational learning facilitators in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 35(2), 137–149.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital theory*. New York : National Bureau of Economic Research.
- Bélanger, P. et Robitaille, M. (2008). *La formation en entreprise au Québec : un portrait*. Ottawa : Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail.
- Ben Mansour, J., Fabi, B., Lacoursière, R. et Raymond, L. (2017). Les PME et les pratiques de GRH hautement performantes. Dans St-Pierre, J. et Labelle, F. (dir.) *Les PME, d'hier à demain. Bilan et perspectives*. Québec : Les presses de l'Université du Québec.
- Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation : de l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(3), 540-565.
- Bernier, C. (2011). *Formation et employabilité : regard critique sur l'évolution des politiques de formation de la main-d'œuvre au Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Bernier, A., Michaud, R. et Ben Mansour, J. (2019). Les déterminants organisationnels des pratiques d'adéquation formation-emploi : une étude exploratoire auprès de PME manufacturières. *Ad Machina*, (3), 2-17.
- Betcherman, G. N., Leckie, N. et McCullen, K. (2000). *Learning in the Workplace: Training Patterns and Training Activities*. Vancouver : UBC Institute for European Studies.
- Bouteiller, D. (2012). Formation de la main-d'œuvre : plaidoyer en faveur d'une loi du 10 %. Dans D. Bouteiller et L. Morin (dir.), *Développer les compétences au travail* (p. 8-27), Montréal : Gestion, coll. Gestion et savoir.
- Cappelli, P. H. (2015). Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches: Evidence and Arguments for the United States. *ILR Review*, 68(2), 251-290.
- CEFRIO. (2016). *Compétences numériques. Des compétences nécessaires pour soutenir le passage au numérique des PME. Rapport synthèse*. Montréal : CEFRIO.
- Cloutier-Villeneuve, L. (2019). L'emploi moins qualifié au Québec : caractéristiques et tendances sur le marché du travail. Québec : Institut de la statistique du Québec. En ligne : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/indicateur-marche/emplois-moins-qualifie.pdf>
- Costman, S. et Hall, C. (2018). *Learning Cultures Lead the Way: Learning and Development Outlook* (14<sup>e</sup> édition.). Toronto : The Conference Board of Canada.
- Delery, J. E. et Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- De Grip, A., Fouarge, D., Montizaan, R. et Schreurs, B. (2020). Train to retain: Training opportunities, positive reciprocity, and expected retirement age. *Journal of Vocational Behavior*, 117, En ligne : <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103332>.

- De Vos, A. et Williams, I. (2011). *Leveraging Training and Skills Development in SMEs*. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Paper Series.
- Dostie, B. (2010). *Quels sont les impacts de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre sur les niveaux de formation au Québec ?* Montréal : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).
- Emploi-Québec. (2013). *Enquête sur les besoins de main-d'œuvre et les caractéristiques des entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches*. Québec : Direction régionale d'Emploi-Québec de Chaudière-Appalaches.
- Goldstein, I. L. et Ford, J. K. (2002). *Training in organisations*. Belmont: Wadsworth.
- Huang, T. C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education + Training*, 43 (8/9), 437-444.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2019). *Cap sur le travail et la rémunération. Portrait de l'emploi syndiqué et de la présence syndicale au Québec*. Québec : Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2020). *Taux de chômage, régions administratives, régions métropolitaines de recensement et ensemble du Québec*, dernière modification le 21 janvier 2020. En ligne : [https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/ra-rmr/taux\\_chomage\\_reg.htm](https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/ra-rmr/taux_chomage_reg.htm)
- Knighton, T., Hujaleh, F., Iacampo, J. et Werkneh, G. (2009). *Lifelong learning among Canadians aged 18 to 64 Years: First results from the 2008 Access and Support to Education and Training Survey* (p. 81-595). Ottawa: Gouvernement du Canada, Statistique Canada.
- Labruffe, A. (2008). *GPEC: pour une stratégie durable et adaptable!*. La Plaine St-Denis : AFNOR éditions.
- Lauzier, M., Barrette, J., Lemyre, L. et Corneil, W. (2013). Validation francophone de l'inventaire des facilitateurs de l'apprentissage organisationnel (IFAQ) : étude comparative de l'apprentissage perçu au niveau des individus, des groupes et de l'organisation. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 63(6), 353-362.
- Lavoie, C., Tremblay, M. et Abdul-Nour, G. (2019). PME manufacturières créatives : le rôle des propriétaires-dirigeants. *Revue internationale PME*, 32(3-4), 207-230.
- Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives* (4<sup>e</sup> édition). Paris : Éditions d'organisation.
- McGuinness, S. et Ortiz, L. (2016). Skill gaps in the workplace: measurement, determinants and impacts. *Industrial Relations Journal*, 47(3), 253-278.
- Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille. (2005). *L'évaluation de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (loi du 1%)*. Rapport de la deuxième enquête auprès des employeurs assujettis à la loi. Québec. Québec : Direction générale des politiques, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, Direction de l'évaluation (Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille).
- Nolan, C. T. et Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107.
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2013). *Skills Development and Training in SMEs*. Paris : Éditions OCDE.
- Panagiotakopoulos, A. (2020). Exploring the link between management training and organizational performance in the small business context. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 245-257.

- Rivard, P. et Lauzier, M. (2013). *La gestion de la formation et du développement des compétences. Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation* (2<sup>e</sup> édition). Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Rubenson, K., Desjardins, R. et Yoon, E.-S. (2007). *Apprentissage par les adultes au Canada une perspective comparative : résultats de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes*. Ottawa : Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes. Statistique Canada.
- Salas, E., Diaz Granados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F. et Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human factors*, 50(6), 903-933.
- Sekuloska, J. D. (2014). Higher education and training as crucial pillars in creating the competitiveness of nation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156(26), 241-246.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G. et Shuck, A. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection with Employee Turnover Intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270
- Solar, C., Baril, D., Roussel, J. F. et Lauzon, N. (2016). Les obstacles à la formation en entreprise. *Savoirs*, (2), 9-54.
- Statistique Canada. (2020a). Tableau 14-10-0092-01. Emploi selon l'industrie, données annuelles, provinces et régions économiques (x 1 000), dernière mise à jour le 2020-05-13. En ligne : <https://doi.org/10.25318/1410009201-fra>
- Statistique Canada. (2020b). Tableau : 14-10-0328-05. Postes vacants, proportion des postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon la profession et le niveau de scolarité minimal recherché, données trimestrielles non désaisonnalisées, dernière mise à jour le 2020-05-27. En ligne : <https://doi.org/10.25318/1410032801-fra>
- Storey, D. J. (2004). Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 112-130.
- Swanson, R. A., Holton, E. et Holton, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Thietart, R. A. (sous la direction). (2007). *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> édition). Paris : Dunod.
- Tzabbar, D., Tzafir, S. et Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 134-148.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-680.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A. et De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588.
- Waschull, S., Bokhorst, J. A. C., Molleman, E. et Wortmann, J. C. (2020). Work design in future industrial production: Transforming towards cyber-physical systems. *Computers & Industrial Engineering*, 139, En ligne : <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.01.053>.

Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 55-73.