
CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

LA FORMATION CONTINUE
DANS LES ENTREPRISES AU QUEBEC

Rapport de mission

Francis DAUGUET - Jean-Paul GEHIN

Françoise STOECKEL

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
DOCUMENTS DE TRAVAIL

**LA FORMATION CONTINUE
DANS LES ENTREPRISES AU QUEBEC**

Rapport de mission

Francis DAUGUET - Jean-Paul GEHIN

Françoise STOECKEL

Mission réalisée au Québec du 27 septembre au 10 octobre 1987

Cette mission était composée de : M. Francis DAUGUET, Délégué régional à la Formation professionnelle, Région Centre, M. Jean-Paul GEHIN, Ingénieur de recherche au CEREQ, Mme Françoise STOECKEL, Chargée de mission à Délégation à la Formation professionnelle.

Mai 1988

R E S U M E

Ce rapport rend compte de la mission réalisée au Québec du 27 septembre au 10 octobre 1987 ; il s'agissait d'appréhender les pratiques et les politiques de formation continue en entreprise qu'elles soient initiées et mises en oeuvre par les pouvoirs publics ou les entreprises elle-mêmes :

Après avoir retracé les principales caractéristiques du système de formation professionnelle des adultes au Québec, ce rapport présente les politiques publiques de formation continue et plus particulièrement celles orientées sur le développement de la formation en entreprise.

Enfin, le dernier point de ce rapport est centré sur les pratiques et les politiques de formation en entreprise à travers d'une part l'analyse des travaux existants et d'autre part les "impressions" recueillies lors de notre visite dans quatre entreprises du Québec (les monographies succinctes de ces entreprises sont présentées en annexe).

S O M M A I R E

	Pages
<u>INTRODUCTION</u>	7
<u>I - LE SYSTEME DE FORMATION PROFESSIONNELLE DES ADULTES AU QUEBEC</u>	8
1.1. Le système Québécois.....	8
1.2. Une institution originale : les commissions de formation professionnelle (C.F.P.).....	13
<u>II - LES POLITIQUES PUBLIQUES EN DIRECTION DES ENTREPRISES</u>	17
2.1. La réorientation de la politique de formation professionnelle en 1983/84.....	17
2.2. L'approche entreprise - les enjeux actuels.....	18
<u>III - LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LES ENTREPRISES QUEBECOISES</u>	21
3.1. Les travaux existants.....	21
3.1.1. Les enquêtes statistiques.....	22
3.1.2. Les études abordant le changement technique...	24
3.2. Eléments de réflexion sur les pratiques de formation des entreprises québécoises.....	26
3.2.1. Des pratiques de formation éclatées.....	27
3.2.2. Une formation continue intégrée.....	28
3.2.3. La dimension gestionnaire.....	28
<u>CONCLUSION</u>	29
<u>ANNEXES</u> : PRESENTATION RAPIDE DES ENTREPRISES ENQUETEES.....	33
I - GENERAL MOTORS MONTREAL	35
II - C.A.E. MONTREAL.....	41
III - LA LAURENTIENNE QUEBEC.....	47
IV - CULINAR.....	53

INTRODUCTION

Depuis quelques années, la plupart des observateurs s'accordent pour reconnaître à la formation continue un rôle important dans la mise en oeuvre et l'accompagnement des changements technologiques, organisationnels et sociaux dans les entreprises. Ce constat effectué dans la plupart des pays développés et qui a donné lieu récemment à une conférence inter-gouvernementale de l'OCDE ("l'éducation et l'économie dans une société en mutation" - Paris 16-18 mars 1988) doit cependant être nuancé suivant les différents pays, l'organisation de leur système de formation initiale et continue, l'histoire de leurs relations industrielles.

La mission effectuée au Québec en octobre 1987 visait ainsi à étudier :

- les changements en cours dans les pratiques et les politiques de formation des entreprises en focalisant notre attention sur quelques pratiques innovantes ou relevant d'expérimentations.
- les moyens mis en place par l'Etat pour favoriser quantitativement et qualitativement le développement de la formation dans les entreprises.
- les formes de mobilisation conjointe des différents acteurs de la formation professionnelle (Etat, entreprises, partenaires sociaux) sur des opérations spécifiques (au niveau des secteurs, ou des bassins d'emploi...) impliquant notamment des PME.

Pour ce faire, nous avons pu rencontrer :

- les représentants des différentes administrations ayant en charge les politiques de formation professionnelle et leur mise en oeuvre (concernant plus précisément les adultes et les entreprises) : Ministère de l'Education, Ministère de la Main d'Oeuvre et de la

Sécurité du Revenu, Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Science.

- la Commission de formation professionnelle de Québec,

- deux organismes publics de formation :
 - . la commission scolaire régionale de Blainville/Deux Montagnes,
 - . le CEGEP André Laurendeau à Lasalle,

- 4 entreprises :
 - . La Laurentienne (compagnie d'assurance),
 - . Culinar (agro-alimentaire),
 - . CAE Electronique (fabrication de simulateurs de vol),
 - . General Motors (montage d'automobiles).

I - LE SYSTEME DE FORMATION PROFESSIONNELLE DES ADULTES AU QUEBEC

Rappelons que le Québec fait partie d'un état confédéral comprenant dix provinces et un territoire. Selon la constitution canadienne de 1967, les compétences sont partagées entre le niveau fédéral et provincial ; ainsi l'Éducation relève uniquement des provinces. Par contre, on retrouve un certain flou dans le partage de certaines compétences : c'est le cas de la politique de main d'oeuvre où le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux agissent concurremment. S'agissant de la formation professionnelle pour arbitrer leurs différents, le Fédéral et les provinces signent périodiquement des ententes cadres qui définissent les programmes et les budgets pour une période d'environ trois ans.

1.1. Le système Québécois

Ce bref aperçu sur le système de formation des adultes ne prétend pas être exhaustif. Il vise simplement à fournir quelques indications utiles à qui ne connaît pas le Québec, et à proposer à ce sujet quelques points de réflexion. Il y a lieu en effet de bien saisir, à la fois ce que l'on pourrait définir comme le poids de l'histoire - à travers "le système éducatif du

Québec"-, et, dans le même temps, le mode tout à fait original selon lequel, à partir du concept "d'éducation des adultes" s'est dégagé progressivement un nouveau champ, celui de la formation professionnelle des adultes.

La mise en place en 1964 du Ministère de l'Éducation, reprenant à son compte la plupart des recommandations du "Rapport Parent" (1) allait largement contribuer à la création d'un vaste secteur public, à la fois original, mais aussi par nature ancré dans le paysage québécois. On y trouve en effet en quelque sorte, déjà installées (à partir d'un tissu associatif pré-existant) des institutions originales, pour l'observateur français, comparées à notre système éducatif, telles que :

- les Commissions Scolaires, au nombre de 125 sur le territoire québécois, chargées de l'organisation et de la gestion de l'enseignement élémentaire public, les Commissions régionales jouant un rôle similaire pour l'enseignement secondaire ;

- les Collèges d'Enseignement Général et Professionnel (CEGEP), au nombre de 50 ; ils présentent la particularité par rapport au système éducatif français de faire coexister une filière professionnelle en trois ans (formation des techniciens et des techniciens supérieurs) et une filière générale en deux ans débouchant sur l'université. Par ailleurs les CEGEP sont largement ouverts sur la formation des adultes (2).

- la création de l'Université du Québec.

1. Rapport produit par la Commission Royale d'Enquête sur l'Enseignement présidée par Mgr Parent, Recteur de l'Université de Laval.

2. Le CEGEP André Laurendeau, que nous avons visité forme ainsi près de 3 000 étudiants auxquels il convient d'ajouter les 2 500 étudiants des cours du soir. Parallèlement son service d'éducation des établissements reçoit près de 500 adultes par an. Cette orientation vers des publics d'adultes apparaît comme une tendance lourde des CEGEP et des universités qui, dans un contexte démographique défavorable, cherchent à compenser la baisse des effectifs en formation initiale par le développement des formations continues.

Structures pédagogiques

		âge	niveau	correspondance en France
Université	↑ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■			■ → ■ ■ → ■ ■ → ■
C.E.G.E.P.	↑ ■ → ■ ■ ■ ■	19 18 17	C3 C2 C1	— terminale — première } 2cycle
Secondaire	↑ ■ → ■ ■ ■ ■ ■	16 15 14 13 12	S5 S4 S3 S2 S1	— seconde } — 3 } — 4 } 1cycle — 5 } — 6 }
Elémentaire	↑ ■ ■ ■ ■ ■ ■	11 10 9 8 7 6	6 5 4 3 2 1	— CM ₂ — CM ₁ — CE ₂ — CE ₁ — CP
Maternelle	↑ ■ — —	5 4 3		grande section moyenne section petite section

On voudra bien, pour éviter tout risque de confusion entre le système éducatif français et le système québécois, se reporter au tableau de concordance ci-joint. On notera déjà, à ce sujet, un certain nombre de remarques quant aux caractéristiques de ces institutions :

- elles sont fortement à la fois déconcentrées et décentralisées (y compris en partie sur le plan de leur financement) par rapport à leur ministère de rattachement ;

- elles sont issues de Collèges électoraux impliquant une participation du citoyen ;

- elles semblent ne pas introduire d'emblée le même cloisonnement qu'en France entre "Formation initiale" et "Education permanente" ;

- elles intègrent largement le domaine du "socio culturel et de l'éducation des adultes à leur activité ;

- enfin, il convient de souligner la difficulté, pour l'observateur extérieur d'arriver à isoler, à l'intérieur de ces pratiques éducatives multi-formes le champ de la formation professionnelle. C'est un aspect auquel nous avons été tout à fait sensibles.

Si le "Rapport Parent", évoqué supra, avait, en son temps, jeté les bases d'une vaste politique de l'Education, menée sous l'égide du Ministère de l'Education (MEQ), la mission confiée au début des années 1980 à la "Commission Jean" (3) allait aboutir ; sur le fond, à la définition des axes d'une politique d'éducation et de formation professionnelle des adultes au Québec ; sur les moyens, à un nouveau partage des responsabilités et des compétences entre les ministères concernés de l'Education et de celui de la Main d'Oeuvre et de la Sécurité du Revenu (MMSR) pour ne citer que les principaux ministères intéressés.

3. Du nom de sa Présidente, Mme Jean, qui est devenue Vice-Ministre, chargée de la formation des adultes dans le Ministère québécois.

Cette nouvelle donne réintroduisant notamment dans le champ de l'éducation et de la formation professionnelle les différentes questions directement liées à la main d'oeuvre et à l'évolution des métiers et des qualifications, redistribuait les rôles et les responsabilités tant au niveau fédéral, provincial (le Canada est composé de 10 provinces dont le Québec) ou régional (le Québec s'est doté de 11 régions administratives).

- d'une part le MEQ défini comme service public d'Education chargé de la mise en oeuvre à travers les 125 Commissions Scolaires des programmes de formation qui lui sont "commandés" par les Commissions de Formation Professionnelle, et le Ministère de l'Enseignement Supérieur MESS chargé de répondre aux besoins définis par ces mêmes Commissions de Formation Professionnelle à travers ses CEGEP fortement décentralisées sur tout le territoire ;

- d'autre part, le Ministère de la Main d'oeuvre et de la Sécurité du Revenu (MMSR) -Direction Générale de la Formation Professionnelle-, dont les missions principales peut être schématisées ainsi :

. assurer une maîtrise d'oeuvre en matière d'orientation de mise en oeuvre des intentions gouvernementales visant le développement de la main d'oeuvre et de l'emploi ;

. assurer la gestion et le suivi des crédits correspondant à ces responsabilités ;

. se donner les moyens de sa politique décentralisée et déconcentrée par ses Commissions de Formation Professionnelle institutions tout à fait originales, pour nous Français conjuguant à la fois une double préoccupation de représentativité et de paritarisme, en même temps qu'une fonction administrative d'estimation des besoins en main d'oeuvre et de conception, gestion et mise en place des actions de formation professionnelle nécessaires.

1.2. Une institution originale : les commissions de formation professionnelle (C.F.P.)

Avant d'aborder le rôle joué par les Commissions de Formation Professionnelle, il semble peut être utile de rappeler leur rattachement au Ministère de la Main d'Oeuvre et de la Sécurité du Revenu du Québec (Cf. organigramme) tout en soulignant d'emblée l'autonomie de cet organisme quant à son organisation et à son mode de gestion par rapport au ministère.

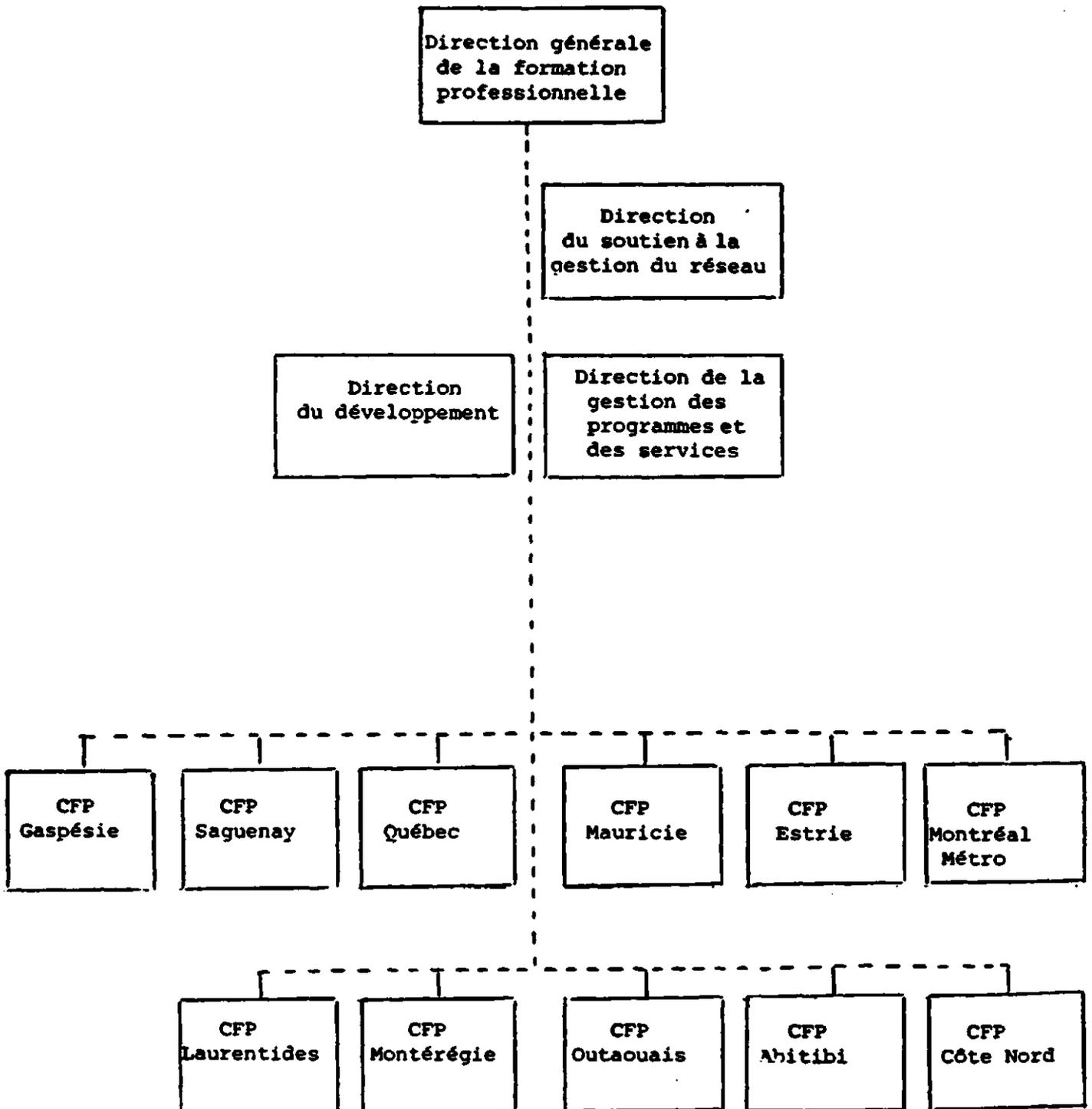
Ainsi, il peut être piquant de relever que les Directeurs Généraux des C.F.P., nommés par le Ministre, par voie de décret, peuvent être révoqués par le Ministre, mais aussi par leur Conseil d'Administration. Autre exemple de cette relative autonomie, cette fois sur le plan financier, la Organigramme relatif au rattachement des CFP à la Direction Générale de la Formation Professionnelle (MMSR) négociation par telle C.F.P., d'emprunts assortis de frais d'agios, dans l'attente de subventions tardives du Ministère...

Le rôle essentiel de la C.F.P., semble d'abord être celui de fournir à ses partenaires (à ses "clients" au sens anglo-saxon du terme) un lieu de rencontres. Il peut aussi, de par sa fluidité de structure constituer en quelque sorte "un espace vécu" d'échanges, facilitant ainsi le mandat de négociation dévolu à ses membres. Par là, il serait lieu de liberté.

Structures consultatives formées d'employeurs et de salariés, les C.F.P. se veulent représentatives des principaux secteurs économiques d'une région. Ainsi à titre d'exemple, la CFP de Québec, (4), pour une population active de 1 400 000 personnes, comprend : un bureau de Direction de 4 membres ; un C.A. de 12 membres ; une A.G. de 60 membres. Celle-ci est composée de délégués des Comités Consultatifs régionaux (C.C.R.), de représentant. Le patronat et les salariés. Cette structure de représentativité, édiflée dans un souci de coordination et de concertation entre les "forces vives" d'une province, semble cependant, dans la réalité, se heurter à quelques difficultés de fonctionnement.

4. Il s'agit de la région administrative et non de la province.

Organigramme relatif au rattachement des CFP à la Direction Générale de la Formation Professionnelle (MMSR)



- La plupart des CFP comportant de 12 à 13 C.C.R. (même si elles peuvent être dans certains cas démultipliables) ne sont pas forcément représentatives de l'ensemble des secteurs économiques de telle région. De plus le manque d'homogénéité dans telle branche professionnelle ne permet pas toujours d'y assurer un équilibre dans sa représentativité à la C.C.R. Notons aussi qu'il est possible de remédier à ce problème de l'absence d'homogénéité par une information systématique -voire une formation des principaux mandants de la CCR comme cela semblerait se pratiquer dans certaines CFP. Enfin, le mode de désignation et "d'accréditation" (par le Ministre) des membres du C.C.R. est quelquefois vêtu comme contradictoire avec le souci de paritarisme.

Ce détour par l'examen des structures des CFP et des CCR, et surtout le "vécu" de leurs membres nous a semblé nécessaire pour aller plus avant dans le rôle de la CFP. Il conviendrait, dans la même perspective, de jeter un regard sur son appareil permanent ; la C.F.P. de Québec comprend ainsi 100 salariés, pour l'essentiel "professionnels" de la formation et de l'emploi. Ce sont de ces praticiens de la formation, de ces hommes et femmes de terrain, spécialistes dans tel secteur industriel de l'économie ou ; au contraire "généralistes", que dépend l'équilibre et le succès des missions institutionnellement dévolues aux CFP.

Les missions des commissions de formation professionnelle sont larges et diversifiées :

- . Assistance aux employeurs et aux organismes
- . "Cueillette", analyse et estimation des besoins de formation
- . Elaboration des plans de formation
- . Accueil et référence
- . Information scolaire et professionnelle
- . Orientation professionnelle
- . Communications, relations publiques
- . Evaluation des processus de formation

Extraits de la brochure "Une réponse sur mesure à vos besoins de formation" édité par la CFP de la région de Québec.

- Vous désirez apprendre un métier ?
- Vous voulez retourner sur le marché du travail mais vous appréhendez des difficultés ?
- Vous faites face à des changements technologiques dans votre entreprise ?
- Un changement de profession est devenu nécessaire ?
- Vous avez besoin de recyclage et de perfectionnement ?

Ainsi, les CFP réalisent, en concertation avec les différents partenaires sociaux, l'estimation des besoins, l'élaboration et la gestion des divers plans de formation de la main-d'oeuvre et assurent leur mise en oeuvre.

Deux réflexions à ce propos :

* La première concerne le mode original, sous l'intitulé de "devis de formation", présidant à l'élaboration des objectifs et des contenus de nouvelles actions de formation rendues nécessaires par les besoins de l'économie régionale. Menée suivant une procédure standardisée (et normée sur tout le territoire) avec le conseil "d'économistes régionaux", ces opérations peuvent être, soit du ressort direct de telle CFP, soit conduites à l'échelon ministériel. Dans ce dernier cas, les travaux sont menées en étroite liaison avec l'échelon local intéressé, en particulier en ce qui concerne la concertation avec les professionnels et les partenaires sociaux (5).

* La seconde réflexion se veut davantage une interrogation, quant à la place importante faite par les CFP aux formations du secteur public (en quelque sorte comme il s'agissait, toute proportion gardée, pour la France de l'AFPA ou des GRETA), les Commissions scolaires ou les CEGEP drainant l'essentiel des fonds publics.

5. Il y aurait là, nous semble-t-il, tout un travail de rapprochement à continuer ou à effectuer sur ce plan entre nos deux pays.

II - LES POLITIQUES PUBLIQUES EN DIRECTION DES ENTREPRISES

2.1. La réorientation de la politique de formation professionnelle en 1983/84.

Les changements d'orientation et les changements institutionnels intervenus en 1983/84 (décrits ci-dessus) intègrent une nouvelle approche de l'entreprise par les politiques publiques. Ces changements résultent, on l'a vu, des travaux réalisés au Québec par la Commission d'Etudes sur la formation des adultes. Parallèlement, le Gouvernement du Canada adoptait, en juin 1982, une nouvelle loi sur la formation professionnelle des adultes.

L'ensemble a débouché sur le renouvellement de la politique de Formation Professionnelle autour des grandes orientations suivantes :

- faire converger formation et création d'emploi,
- rapprocher la formation des besoins des entreprises,
- donner une responsabilité plus grande au secteur privé, aux partenaires économiques (partenaires sociaux, entreprises) dans la formation,
- viser des populations plus ciblées : jeunes, femmes, chômeurs longue durée, salariés d'entreprises en changement technologique, collectivités en difficultés majeures (régions sinistrées).

La mise en oeuvre de ces orientations passe par deux transformations d'ordre institutionnel : d'une part le budget de la Formation Professionnelle, qui auparavant était affecté au Ministère de l'Education, est maintenant aux mains du Ministère de la Main-d'Oeuvre et de la Sécurité du Revenu ; d'autre part, le rôle des commissions de formation professionnelle est redéfini et réactivé dans le sens d'une véritable organisation de la consultation régionale pour l'estimation des besoins des entreprises et l'organisation de la réponse formation à ces besoins.

Les commissions décrites ci-dessus constituent le pivot de la nouvelle organisation de la Formation Professionnelle : fonctionnellement, elles sont le lieu d'expression et d'implication du secteur privé productif dans la

mise en oeuvre des politiques de Formation Professionnelle. Chargées de gérer les programmes d'Etat, de traduire les besoins des entreprises, elles constituent un interface entre organismes de formation et entreprises.

Avant ces réformes, la formation professionnelle s'inscrivait largement dans la politique de l'éducation. Elle devient de plus en plus partie intégrante d'une politique de gestion de l'emploi et du marché du travail. Si les politiques publiques appuient sur la nécessité de se rapprocher des besoins des entreprises, il semble que ce soit plus au nom de cet objectif qu'en relation avec une politique de développement économique spécifiée.

A ce propos, deux éléments méritent d'être mentionnés concernant le fonctionnement des CFP : d'une part, celles-ci rencontrent de réelles difficultés dans la représentation des partenaires sociaux au niveau sectoriel (les difficultés tiennent à la structuration des organismes professionnels). D'autre part, celles-ci semblent s'appuyer sur une théorie de l'estimation des besoins qui s'analyse plus en terme de déséquilibre de main d'oeuvre qu'en terme de développement de compétences.

2.2. L'approche entreprise - les enjeux actuels

Si l'on veut analyser l'approche entreprise telle qu'elle résulte des procédures définies, et surtout des conditions effectives de mise en oeuvre, il est nécessaire au préalable de la situer par rapport à deux grands enjeux actuels et majeurs concernant la formation professionnelle au Québec : la répartition budget fédéral/budget québécois ; l'importance de l'appareil public de formation québécois.

A) Traditionnellement, la formation est de juridiction provinciale, mais il est de la responsabilité du niveau fédéral d'assurer l'équité dans la répartition des moyens entre les différentes provinces. De ce fait, 80 % du budget de la formation professionnelle du Québec transite par le Fédéral. Quant à la définition de la politique de formation professionnelle, elle se réalise à travers une entente Québec/Fédéral renouvelée tous les trois ans.

B) D'autre part, les nouvelles orientations ont provoqué la levée de boucliers des organismes de formation, principalement ceux dépendant du Ministère de l'Education Nationale, dépossédé des crédits. Le Québec a donc

dû négocier avec le Gouvernement Fédéral pour créer, à l'intérieur de chaque programme, un volet dit "de formation sur mesure" qui permet aux organismes de formation de vendre de la formation aux entreprises à partir des besoins de celles-ci (sur financement de crédits d'Etat).

Ce système permet le maintien de circuits de financement en direction des organismes publics de formation. L'approche québécoise tend ainsi à sauvegarder l'appareil public de formation tout en développant une orientation beaucoup plus nette en direction des entreprises. Cette attitude vis à vis de l'appareil public semble d'autant plus nécessaire que l'évolution de la démographie scolaire se manifeste de plus en plus par une diminution des effectifs de formation initiale impliquant une réorientation vers les publics adultes.

En ce qui concerne le développement de la formation en entreprise, l'Etat a fait le choix de politiques incitatives (6) qui s'inscrivent à l'intérieur des grands programmes déjà cités. Compte tenu de la finalité de ces programmes qui s'analyse en terme de reconversion interne ou externe, d'adaptation au poste de travail, la formation en entreprise est donc un des moyens de planification de l'emploi, au même titre que la formation en établissement (de formation). D'autres moyens d'incitation à l'effort de formation des entreprises ont été proposés, qui n'ont pas encore aboutis : notamment le financement de congés prolongés de formation ou l'aide à la création de fonds de fiducie (une forme de mutualisation de cotisations volontaires d'employeurs et de salariés).

La répartition des entreprises entre les programmes fédéraux et québécois se fait sur la base suivante : seules les entreprises de plus de 200 salariés peuvent bénéficier des crédits sur les programmes fédéraux ; le programme québécois de soutien à la formation en entreprise (PSPE) est réservé aux entreprises de moins de 200 salariés.

6. Il n'existe pas au Québec d'obligation légale de dépenses de formation.

Les programmes fédéraux

- programme "acquisition des compétences"

Dirigé vers les salariés des entreprises de plus de 200 salariés, pour les formations longues, dans le cadre de changements technologiques.

- programme "pénurie de main d'oeuvre"

Programme de perfectionnement et d'adaptation de la main d'oeuvre aux transformations de la structure des emplois (reconversion interne et externe)

- programme "développement de l'emploi"

Dirigé vers les chômeurs de longue durée et visant leur réintégration sur le marché du travail en leur offrant un aménagement de formation et d'expérience de travail (poste de travail subventionné notamment)

- programme "intégration professionnelle"

Dirigé vers les jeunes et les femmes, et aménageant l'alternance formation et expérience sur les lieux de travail.

- programme "développement des collectivités"

Dirigé vers les collectivités à taux de chômage élevé (régions sinistrées). Favorise l'étude des besoins d'emploi, la création d'entreprises et la reconversion des travailleurs.

Les programmes québécois

. programme "Soutien à la formation en entreprise".....

. programme "Transition Travail" (orientation et reconversion)

. programme "Recyclage et perfectionnement de la main d'oeuvre (pour demandeurs d'emploi et salariés).....

. programme stages en milieu de travail (système d'alternance pour les jeunes en difficulté de moins de 30 ans).....

C'est la Commission de la Formation Professionnelle qui joue un rôle central dans la mise en oeuvre de ces programmes, qui en assure la coordination et le contrôle. L'entreprise qui a présenté à la C.F.P. un programme de formation entrant dans le cadre des objectifs des deux grands programmes qui la concernent (acquisition de compétences et pénurie de main d'oeuvre) peut, soit se faire rembourser des frais de formation, soit se faire réaliser un programme de formation dit "sur mesure" par un organisme de formation.

Seul le programme PSFE (programme de soutien à la formation entreprise) apporte un soutien à un plan de formation pluri-annuel articulé sur le projet de développement économique de l'entreprise. Ce programme existe depuis fin 1985 et a mis beaucoup de temps à démarrer (11 contrats la première année - 160 contrats la deuxième année). Il représente encore une très faible partie de l'ensemble des fonds de la Formation Professionnelle.

A notre avis, seul ce dernier programme représente une véritable approche entreprise axée sur le développement économique et de nouvelles qualifications. Mais la place qu'il occupe est encore marginale (et les difficultés administratives n'ont pas facilité sa mise en place) et il ne semble pas qu'on envisage de le compléter par des approches complémentaires (sectorielles ou locales), finalisées sur des objectifs de développement économique.

III - FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LES ENTREPRISES QUEBÉCOISES

3.1. Les travaux existants

A notre connaissance, les pratiques et les politiques de formation continue des entreprises sont relativement peu analysées au Québec. Toutefois, deux types de travaux abordent plus ou moins indirectement cette question : d'une part, des enquêtes statistiques qui poursuivent souvent des objectifs politico-administratifs d'évaluation, voire de réforme de la législation existante ; d'autre part, des études plus récentes sur le changement technique abordent couramment la formation continue mais d'abord sous un angle instrumental.

3.1.1. Les enquêtes statistiques

Au début des années 1980, le gouvernement québécois a mis en place une commission d'études sur la formation des adultes. Cette réflexion s'inscrivait dans un mouvement plus large de réforme du système éducatif québécois réalisé durant la décennie précédente. Constatant la faiblesse des sources d'information sur ce thème, la commission s'est dotée de toute une série d'instruments d'analyse : approche historique ; bibliographie commentée ; sondage sur les adultes québécois et leurs activités éducatives ; sondage sur les pratiques de formation en entreprise (7).

Sur ce dernier aspect (pratiques de formation en entreprise) il existait déjà plusieurs enquêtes réalisées au niveau fédéral "Statistiques Canada" : 1969 - revue "labour force" 1973 - "Commission fédérale d'enquêtes" 1978 - "Conseil économique du Canada" 1979. Les résultats de ces travaux apparaissent partiels et difficilement comparables entre eux, étant donnée l'hétérogénéité du champ retenu et surtout de la définition de la formation continue qui n'est pas stabilisée d'une enquête à l'autre : cours de formation professionnelle pendant ou en dehors du temps de travail, pour "statistiques Canada" ; uniquement les cours formels parrainés par l'employeur pour l'enquête de la revue "labour force" ; toute activité de formation d'une durée supérieure ou égale à la journée pour la commission fédérale ; toute formation professionnelle destinée à accroître la productivité pour le Conseil économique du Canada.

Malgré ces limites les différentes enquêtes semblent converger sur deux grands résultats : d'une part, une croissance significative des pratiques de formation en entreprise durant les années 1970 même si celle-ci n'est pas quantifiable étant donné l'hétérogénéité des définitions de la formation retenue ; d'autre part, chacune des enquêtes tend à considérer le Québec

7. Cf. sur ce thème le rapport de synthèse de la commission Jean : "APPRENDRE : une action volontaire et responsable. Enoncé d'une politique de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente" ainsi que les différentes annexes en particulier l'annexe 3 : "sondage sur les pratiques de formation en entreprise" P. PAQUET, P. DORAY, P. BOUCHARD - Montréal, février 1982.

comme une province où le niveau d'activité de formation est inférieur à la moyenne nationale : "Au Québec, les pratiques de formation en entreprise sont le fait d'une proportion relativement restreinte d'entreprises et les travailleurs susceptibles d'en bénéficier représentent une faible proportion de la main-d'oeuvre (8)". En fait la formation semble très concentrée dans un nombre limité d'entreprises plutôt de grande taille.

Le sondage réalisé sur la seule province du Québec dans le cadre de la commission Jean permet d'affiner ces résultats. En retenant une définition très large de la formation (qui entre autres ne mentionne aucun critère de durée) l'enquête conclut à un taux d'accès à la formation relativement fort : 36 % (9). Ce taux se décompose comme suit : 20 % des salariés suivent une formation durant les heures de travail qui est majoritairement réalisée sur le poste de travail ; 10 % suivent uniquement une "formation sur le tas" (non organisée) et enfin 6 % une formation hors temps de travail. Concernant les seules formations organisées durant le travail elles poursuivent trois objectifs principaux : adaptation aux changements technologiques ; accueil des nouveaux embauchés ; initiation à la vie de l'entreprise et à son organisation. Bien qu'il n'existe pas de données quantifiées sur ces aspects, les formations semblent en moyenne de courte durée.

Concernant les différenciations d'accès à la formation, les auteurs du rapport soulignent surtout les inégalités individuelles défavorisant les femmes et les "employés" d'exécution qui non seulement accèdent plus rarement à la formation mais également sont proportionnellement beaucoup plus formés sur "le tas". Des inégalités structurelles sont également repérées : elles renvoient principalement au statut (public ou privé) des entreprises, à leur taille ou leur activité. Les activités de formation sont particulièrement développées dans les secteurs de l'éducation, la santé et l'administration publique ; en revanche des activités comme la construction, le textile, le commerce et les services sont peu "formatrices".

8. P. PAQUET - P. DORAY - P. BOUCHARD op. cit.

9. Pour mémoire les taux d'accès des salariés des entreprises françaises assujetties à la loi de juillet 71 oscillent aux alentours de 20 %.

Enfin, d'un point de vue plus qualitatif, les auteurs de l'étude soulignent la faiblesse générale d'organisation des activités de formation : rares sont les entreprises ayant une véritable élaboration de plan de formation ; peu de programmation à court et à moyen terme et la quasi absence de concertation entre les partenaires sociaux dans ce domaine.

3.1.2. Les études abordant le changement technique

Dans les années 1980 de nombreux travaux ont été réalisés au Québec sur le changement technique et ses conséquences sur l'organisation d'ensemble de l'entreprise, sur le marché du travail ou encore l'évolution des systèmes éducatifs ; la formation en entreprise est alors abordée principalement d'un point de vue instrumental au même titre que les recrutements ou les changements organisationnels. Ces travaux peuvent adopter une perspective macro-économique ⁽¹⁰⁾ mais sont plus couramment qualitatifs et portent soit sur un secteur d'activité particulier ⁽¹¹⁾ soit sur un type précis de technologie ⁽¹²⁾.

S'appuyant sur des problématiques assez proches, ces différents travaux mettent l'accent sur quelques tendances fortes :

- une croissance significative des activités de formation dans les entreprises les plus directement confrontées au changement technique ; mais

¹⁰. E. NYAHOHO : "Innovations technologiques, perspectives socio-économiques et ajustement positif du marché du travail" in "le Marché du travail" septembre 1984. Vol. 5 n° 9.

¹¹. E. NYAHOHO : "Automation et émergence de la gestion participative dans l'industrie de l'automobile" in "le Marché du travail".

¹². G. LAROCHE : "La formation du personnel lors de l'implantation de la conception assistée par ordinateur : type, durée et ampleur" in "le Marché du travail" vol. 7

la plupart des formations mises en place apparaissent étroitement finalisées sur des aspects précis et rares sont les actions lourdes, longues et s'engageant dans un processus de transformation en profondeur des qualifications disponibles. Pour reprendre l'expression des auteurs il s'agit plutôt d'un "ajustement à court terme".

- du point de vue de l'organisation, l'accent est mis sur les pratiques non formelles, les activités d'auto-formation, l'apprentissage sur le tas... Etudiant les formations mises en place lors de l'implantation de la conception assistée par ordinateur (CAO) Gabriel LAROCHE distingue quatre types.

Type de formation	% de l'ensemble des formations
Formation par le vendeur	30 %
Formation par personne ressource interne	60 %
Formation par expert extérieur	6 %
Formation "institution"	3 %

Si l'on accepte que la plupart des formations par le vendeur sont réalisées directement sur le poste de travail dans un objectif de mise en oeuvre industrielle des nouveaux équipements, force est de constater la faiblesse des formations institutionnelles et formalisées telles qu'on les connaît en France sous la forme de stage.

- Enfin, une bonne part des formations mises en place pour préparer ou accompagner le changement sont référées, plutôt qu'à des préoccupations uniquement techniques ou professionnelles, aux transformations entreprises en matière de gestion de la main-d'oeuvre ou de l'organisation du travail. La mise en place de "gestion participative par objectifs", les opérations "qualité totale", "excellence", "stock zéro" ou encore le projet Saturne chez "Général Motors" constituent, semble-t-il, le principal moteur du développement des activités de formation continue sur la période.

Pour résumer, il semble bien qu'il existe des différences significatives entre le Québec et la France tant du point de vue des modalités d'analyse de ces questions par les chercheurs, qu'au niveau des caractéristiques des activités de formation dans les entreprises (organisation - contenu-objectif...). Sur ce dernier aspect, des évolutions récentes se dessinent qui pourraient remettre en cause, au moins partiellement, les conclusions antérieures :

"En guise de conclusion, l'usage des nouvelles technologies exige surtout une formation sur le tas axée vers la maîtrise de leur mode d'opération. Ce besoin de formation, loin d'être le fait d'un ou de quelques secteurs, est plutôt un phénomène général quoique de durée variable selon les professions touchées. L'acquisition des compétences de base (savoir davantage lire, écrire et comprendre le langage informatique) semble être une préoccupation de plus en plus grande autant pour les travailleurs que pour les employeurs. Le besoin de formation en informatique et électronique pour le personnel d'entretien de la machinerie ressort aussi comme une nécessité d'ajustement positif" (13) (p. 18).

3.2. Éléments de réflexion sur les pratiques de formation des entreprises québécoises.

A partir de l'analyse des travaux présentés ci-dessus et des études de cas des quatre entreprises visitées lors de notre séjour au Québec (14), nous tenterons de présenter les caractéristiques marquantes de la formation dans les entreprises québécoises. A noter qu'il s'agit plutôt de premières impressions que de résultats fondés sur une étude systématique. Par ailleurs,

¹³. E. NYAHOHO "l'enjeu de la formation en regard des nouvelles technologies et mesures d'ajustement" Direction de la recherche - ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu - octobre 1987.

¹⁴. Cf. en annexe le descriptif rapide des entreprises enquêtées : LA LAURENTIENNE (Assurance) - CULINAR (Agro-alimentaire) - C.A.E. (Aéronautique) - GENERAL MOTORS (Automobile).

le "modèle" français de formation continue a servi implicitement ou explicitement de référence à l'analyse de la situation telle que nous avons pu la saisir au Québec.

3.2.1. Des pratiques de formation éclatées.

Contrairement au système français structuré par un ensemble de textes législatifs et d'accords contractuels, la formation continue au Québec est largement à l'initiative du seul employeur même si certaines conventions collectives d'entreprise abordent la question de la formation des salariés. En règle générale, celle-ci apparaît peu organisée et outillée : rares sont les entreprises, y compris parmi les plus grandes, qui disposent de plans ou de programmes de formation développés, de procédures d'élaboration ou d'évaluation des formations suivies, et d'une comptabilisation systématique de leurs dépenses ou même de leurs pratiques de formation. Ceci rend difficile toute évaluation précise de l'effort de formation consenti en terme financier ou physique (heures/stagiaires).

Par ailleurs, on constate une quasi absence de services uniquement spécialisés dans la formation continue ; celle-ci est en général de la responsabilité du service du personnel, des ressources humaines, des relations industrielles ou encore, et c'est souvent le cas, directement gérée et mise en oeuvre dans les différents services utilisateurs. Il s'agit là d'une caractéristique importante de l'organisation de la formation dans les entreprises québécoises (et sans doute plus largement dans les entreprises d'Amérique du Nord) qui conduit à la constitution de "cellule de formation" voire de centres internes, au sein des services et en fonction de leur propre besoin (cf. Général Motors - la Laurentienne). Cet éclatement des lieux de décision et de gestion de la formation interroge la situation française même si, au-delà de la forte centralisation induite par l'obligation de dépenses, il existe aussi en France des pratiques de formation, peu ou pas formalisées, initiées, gérées et mises en oeuvre par et dans les services.

3.2.2. Une formation continue intégrée

Dans certaines entreprises québécoises, la formation figure explicitement dans les orientations stratégiques et est considérée comme un instrument dans la réalisation du plan et du projet d'entreprise (cf. la Laurentienne). A l'inverse, dans d'autres entreprises (l'exemple le plus frappant est la C.A.E.) les activités de formation sont décidées, gérées et réalisées pour l'essentiel dans les services, en fonction des besoins de la production et des projets nouveaux. La direction générale de l'entreprise n'assure aucune centralisation et ne connaît pas, dans bien des cas, les différentes actions de formation réalisées. Ce rapport de l'entreprise à la formation apparaît cohérent avec l'organisation du travail et la conception générale de l'entreprise qui met l'accent sur le pilotage par les clients, chaque nouveau projet étant l'occasion d'"expertise".

Bien qu'ils concernent des entreprises présentant des modèles de fonctionnement tout à fait tranchés, ces deux exemples illustrent bien une conception de la formation fortement intégrée au fonctionnement d'ensemble de l'entreprise et apte à répondre rapidement aux contraintes économiques et productives. Cette conception générale d'une formation fortement intégrée se répercute sur les formes que prennent les pratiques effectives : actions courtes et ponctuelles visant à résoudre un problème précis - apprentissage sur le tas - auto formation...

3.2.3. La dimension gestionnaire.

Au Québec, la formation continue est couramment référée à la gestion des carrières des cadres (cf. la Laurentienne - CULINAR) ; l'objectif des actions de formation est alors d'accompagner l'évaluation annuelle, de détecter les individus à potentiel et de faciliter les cursus ascensionnels des cadres. Il s'agit souvent des dispositifs de formation les plus structurés et gérés par les services centraux (cf. C.A.E.). Bien que nous ne disposons pas de données quantitatives, cet accent sur la formation des cadres nous permet de supposer l'existence d'inégalités fortes d'accès à la formation entre les différentes catégories socio-professionnelles ; inégalités peut-être plus nettes encore qu'en France (où il y a un rapport de un à quatre entre cadres et

ouvriers non qualifiés) dans la mesure où la législation française, avec les négociations et les concertations entre partenaires sociaux qu'elle institue, peut être considérée comme un facteur modérateur.

Du point de vue du contenu des actions de formation réalisées dans les entreprises québécoises, ce qui frappe le plus est le peu de prise en compte (au moins au niveau du discours) des changements techniques : les formations à finalités directement technologiques ou professionnelles sont peu nombreuses ; aucune formation longue de requalification ou de reconversion massive d'une catégorie déterminée de salariés nous a été présentée. En revanche, l'accent est fréquemment porté sur les dimensions de gestion du personnel, de valorisation des ressources humaines. Le rôle de la formation continue dans l'accompagnement des changements organisationnels est souvent affirmé ⁽¹⁵⁾.

C O N C L U S I O N

Approcher le système québécois de formation professionnelle à travers la formation continue dans les entreprises c'était, en référence à notre expérience française, poser la question du rôle dévolu à la formation dans les politiques d'Etat, dans les stratégies des partenaires sociaux et dans les politiques de développement des entreprises.

Le contexte actuel est marqué par une transformation en profondeur du système institutionnel et des objectifs dévolus à la formation professionnelle au Québec ; la politique publique de formation continue passe

¹⁵. Ainsi la plupart des salariés de l'établissement de Général Motors (2.400 stagiaires sur 3.000 salariés) ont suivi récemment un stage de formation de 40 heures visant à préparer et à accompagner les changements actuels remettant partiellement en cause l'organisation taylorienne du travail.

progressivement durant les années 1980 d'une politique d'éducation à une politique de l'emploi ⁽¹⁶⁾.

Il est clair cependant que, ce qui est à l'ordre du jour au niveau de l'Etat, c'est la réussite des nouvelles orientations politiques : faire de la formation professionnelle un véritable outil de gestion et de planification de l'emploi, s'appuyant sur une institution pivot "la Commission de la Formation Professionnelle". A ce titre, la formation des entreprises constitue un élément des politiques de planification. Les grands programmes de formation professionnelle, et les masses financières qui leur sont allouées donnent pour l'instant une place écrasante à la gestion du marché de travail : adaptation au nouvel emploi ; reconversion ; perfectionnement professionnel.

Au niveau des entreprises il semble, à première vue, que toute chose égale par ailleurs, c'est au même type de conception de la formation professionnelle qu'on se réfère. Une formation pragmatique, intégrée à la production, outil de gestion des carrières, outil de gestion du personnel.

Dans l'un et l'autre cas, le rôle de la formation comme instrument du développement économique ou facteur d'accompagnement du changement technologique ou organisationnel n'est pas, nous semble-t-il, mis en avant comme c'est le cas actuellement en France.

Des questions cependant subsistent : la forte intégration de la formation continue dans les activités de production pour certaines entreprises ou dans la gestion du personnel pour d'autres, explique peut-être cette apparence de non rupture dans les comportements des entreprises vis à vis de la formation. En d'autres termes, ce qui explique les divergences entre les deux pays d'approche du rôle de la formation dans l'entreprise réside peut être dans des différences de conception et de pratique de la formation.

¹⁶. A noter qu'une telle évolution a pu être également constaté en France durant la fin des années 1970 sous l'impulsion de la politique publique d'insertion des jeunes chômeurs.

Il serait intéressant, à ce propos de voir comment se réalise, et se réalisera dans les entreprises, le programme spécifique de soutien à la formation en entreprise qui débute actuellement et qui risque de conduire à une plus grande formalisation des actions de formation.

De telles interrogations pourrait déboucher sur une mission croisée (québécois et français) portant sur la relation entre l'approche de la formation en entreprise (dans une culture industrielle spécifique) et l'efficacité des politiques incitatives menées par l'Etat. Dit autrement, il s'agirait d'appréhender et d'étudier, grâce à un questionnaire identique pour les deux pays, la conception de la formation continue (représentation de son rôle objectifs poursuivis - formes et modalités - limites entre ce qui est, ou ce qui n'est pas formation continue) que les acteurs sociaux ont dans les deux pays.

A N N E X E S

PRESENTATION RAPIDE DES ENTREPRISES ENQUETEES

I - "GENERAL MOTORS" MONTREAL

II - C.A.E. MONTREAL

III - LA "LAURENTIENNE" QUEBEC

IV - CULINAR

ANNEXE I

"GENERAL MOTORS" MONTREAL (8/10/1987)

Nous avons étudié, plus précisément, l'opération "Général Motors" menée par la Commission scolaire de Blainville les Deux Montagnes : nous avons eu successivement une réunion de travail avec les responsables de la commission scolaire, puis une seconde en présence des responsables de la formation professionnelle et des ressources humaines de G.M. et enfin, une visite détaillée de l'établissement et en particulier des différents centres internes de formation professionnelle.

1) Rappel sur l'organisation des Commissions scolaires

Les Commissions scolaires régionales (il en existe 125 au Québec) s'occupent des enseignements primaire et secondaire en formation initiale comme en formation des adultes : 80 sur 125 sont engagées dans des opérations adultes.

Au niveau de la formation des adultes (budget autonome dans le budget global de la CSR), on distingue trois secteurs :

- formation générale en direction des jeunes "décrocheurs".
Objectifs : le marché du travail,
- éducation populaire,
- formation professionnelle soit dans l'établissement (cours du soir), soit dans l'entreprise.

La CSRBDM reçoit :

- 8.000 étudiants "réguliers",
- 5.000 adultes.

Budget :

- 45 M\$ réguliers,
- 5 M\$ adultes.

On assiste actuellement à une nette progression de l'effectif adulte. La clientèle régulière croît également : effet spécifique d'accroissement de population dans la banlieue de Montréal.

2) L'usine de Général Motors

Implantée en 1965, cette usine de montage compte actuellement 3.500 salariés, dont 250 ouvriers de maintenance, et pour la majeure partie de la population, des ouvriers monteurs (ouvriers peu qualifiés, organisation taylorisée).

La direction de Détroit avait envisagé d'automatiser l'usine en 1988. Cette décision a été repoussée à 1990. Entre temps, l'usine se considère en état de survie. Il s'agit de faire ses preuves et de montrer que productivité et qualité peuvent être notablement améliorées. Deux décisions importantes concernant la formation professionnelle ont été prises ces dernières années :

- d'une part, s'engager dans la formation : avant 1984, pas de formation (au moins formalisée) dans cette usine. Le centre de formation est en cours d'élaboration ; ainsi une opération importante de formation technique est en cours, dirigée vers l'automatisation et la robotisation (ouvriers de maintenance). De même une importante opération de formation au travail en équipes de travail vient d'être réalisée. Objectif : changement organisationnel dans l'entreprise ;

- d'autre part, l'objectif qualité s'est traduit par la mise en place d'une structure de formation intégrée à la production et dont le rôle consiste à répondre immédiatement par la formation aux problèmes de défauts qui apparaîtraient au cours de la production. Il s'agit de former des contre-maîtres et des contrôleurs à la compréhension des circuits et de l'organisation de la production, au diagnostic et à la compréhension des processus, pour éviter les rebuts.

N.B. : Le fait que le jour de notre visite, l'usine soit arrêtée pour plusieurs heures afin d'analyser et de remédier sur le champ aux défauts, montre l'importance de l'enjeu qualité dans l'entreprise.

3) La formation dans l'entreprise

Elle est fortement décentralisée et organisée autour de trois centres internes à l'entreprise :

- un centre de formation "culturelle" qui existe depuis 1984 et qui dépend du service des ressources humaines. En 1986, ce centre a dispensé 40 heures de formation aux ouvriers et 103 heures aux cadres et professionnels : 90 % des prestations formation sont réalisées par des formateurs extérieurs.

Contenu des formations : lecture des devis, formation au produit, à l'organisation, à la vie de l'entreprise, connaissance globale sur le fonctionnement et la compréhension des systèmes.

- un centre de formation technique (soudage, maintenance) créé en 1982. Très intégré à la production, il vise notamment à l'assouplissement des lignes de démarcation, jusqu'ici très strictes entre les métiers (cf. modèle américain de relations professionnelles).

Formation de 100 heures aux techniques de soudage (à raison de 4 heures par jour et par semaine).

Les syndicats sont étroitement associés au fonctionnement et à la définition des actions de formation de ce centre.

- Un centre de formation au montage des automobiles situé sur les lieux du montage (5 instructeurs à temps plein) dont le rôle est d'assurer, à la demande et sur le champ, des formations de courte durée, souvent individualisées, répondant à un problème qui se pose au moment du montage. Les actions de ce centre sont fortement finalisées par un objectif de qualité (zéro défaut).

4) Les opérations menées conjointement par Général Motors et CSRBDM

Le travail commun date de 1981. Il a débuté par des formations de 400 heures, puis de 1.500 heures destinées à combler "l'écart formation scolaire/besoins de l'usine" au niveau de jeunes apprentis.

Deux importantes opérations ont été menées ensuite :

- la formation technique,
- la formation aux changements organisationnels.

Formation technique

Il s'agit de former un personnel d'ouvriers de maintenance (45 ans d'âge moyen) à l'introduction des automatismes et de la robotique.

Le travail d'analyse des besoins avait été confié à une entreprise privée. La CSRBDM a réalisé l'analyse des tâches futures (automatisation de l'usine) et la conception d'un programme de formation, les conditions de création d'un centre de formation (conseil), la formation des personnels.

Le recyclage des personnels en place exige des formations longues (1500 heures). Le rythme de formation est très lent (exigences de la production) : 6 heures par semaine. Cela implique un engagement de l'entreprise et du salarié sur 6 à 7 ans.

D'autre part, un problème important a émergé, celui du rythme de formation des équipes de nuit. Ceux-ci demandent une formation de nuit...

Formation au changement organisationnel

Le changement organisationnel est un nouveau concept chez Général Motors et dans l'industrie automobile, sous la poussée du modèle japonais.

La CSRBDM a été chargée de mettre en place un programme de formation au changement organisationnel pour préparer le personnel au travail en équipes. Celle-ci a procédé :

- à l'analyse de la culture organisationnelle de l'entreprise,
- à la conception de programmes de formation,
- puis à la mise en place de l'opération :
 - . recrutement et formation de formateurs,
 - . diffusion de l'information dans l'entreprise
 - . formation des personnels.

Opération spectaculaire :

- l'entreprise était fermée pour trois mois (restructuration des chaînes),
- les salariés étaient mis à pied, avec :
 - . 85 % de leur salaire,
 - . + 15 % s'ils allaient en formation.
- 35 formateurs ont été recrutés,
- une école entière a été louée,
- chaque salarié a suivi un stage de 40 heures,
- 2 400 salariés ont suivi les stages.

CONCLUSION

Un exemple de collaboration importante entre secteur éducatif public et une entreprise. A noter, que l'entreprise préfère financer plutôt que de s'adresser aux programmes gérés par la CFP (elle envisage cependant une subvention directe de l'Etat fédéral).

Une entreprise qui s'engage fortement dans la formation sous l'angle technique, mais surtout sous l'angle organisationnel.

L'importance de l'enjeu/qualité et ses implications d'organisation du travail et formation comme investissement.

A N N E X E II

C.A.E. MONTREAL (5 octobre 1987)

- entretien avec le directeur des Ressources humaines et le directeur de la dotation (recrutement)
- visite détaillée de l'entreprise
- vision d'un audiovisuel de présentation de l'entreprise

1) - Historique de l'entreprise

- Création en 1946 par des pilotes des forces armées canadiennes rapatriées à la fin du conflit ;

- Expansion rapide ; installation sur le site actuel en 1953 ; fabrication de simulateurs de vol sous licence d'une entreprise des E.U ;

- Crise en 1982, puis croissance très forte et diversification des produits (2 000 sal. à la fin des années 70)

(1 300 en 82/83)

(2 850 en 1987)

2) - Les produits : (75 % du C.A. à l'exportation)

a) Simulateur de vol (avion civil) pour les compagnies aériennes et les constructeurs. Il s'agit de système très complexe pouvant représenter jusqu'à 1/3 du coût du matériel de référence.

Clients : de nombreuses compagnies Nord et Sud Américaines, japonaises et européennes (notamment UTA).

3 concurrents au niveau mondial : 1 aux Etats-Unis

1 en Angleterre

1 en France (Thomson)

b) Simulateur de vol (avion militaire) principalement pour l'armée canadienne

c) Gros système de contrôle ; pour la gestion des centrales hydro-électriques

d) Simulateur de conduite de centrale nucléaire (réplique exacte du système de conduite)

e) Système de détection des anomalies magnétiques (repérage de sous-marins) pour les militaires

f) Produits en développement : système informatisé de contrôle du trafic aérien afin de permettre une gestion intégrée du trafic aérien pour le XXIème siècle ; centrale de machinerie navale.

3 - Technologie - organisation

- Entreprise très fortement intégrée ; avec un faible recours à la sous-traitance : seuls les composants électroniques simples et les gros ordinateurs sont achetés (tout le reste est réalisé par l'entreprise) y compris des activités telles que la tôlerie, la mécanique, la documentation technique, la traduction et l'imprimerie...

- Informatisation poussée : CFAO - CAO - DAO - MOCN - micro informatique en réseau - passage actuel au langage ADA ; mais maintien de machine outil classique notamment en mécanique.

- Quatre grands secteurs : la conception (plus de 50 % des effectifs), la recherche-développement (18 % du C.A.), la fabrication (800 salariés), les tests ; mais peu de séparation (y compris physique) entre les différents secteurs.

- Au-delà d'un organigramme de type pyramidal, la production est principalement organisée en groupes de projet qui utilisent les ressources humaines et matérielles disponibles dans les différents services. "Circulation

de l'information de manière latérale" - "travail en équipes multidisciplinaires" - "décentralisation" - "rencontre et échange d'idées" - "milieu de travail particulier" sont les termes qui reviennent le plus souvent dans les discours de nos interlocuteurs. Cette culture d'entreprise s'explique en partie par le produit fabriqué qui est très prestigieux ("on tombe amoureux de nos produits"), par l'esprit entrepreneurial de type PME qui subsiste encore malgré la taille de l'entreprise et par l'importance des recrutements récents, principalement au niveau universitaire (existence de relation très étroite avec les établissements de formation).

4 - Recrutement

- Main d'oeuvre jeune et hautement qualifiée ; plus de la moitié d'ingénieurs, informaticiens, docteurs en mathématique, physique, psychologie. Environ 800 ouvriers qualifiés : monteurs, tôliers, mécaniciens . 100 dessinateurs (niveau CEGEP). Seules les ouvrières (ce sont en général des femmes) de l'atelier de circuits imprimés sont peu formés.

- Traditionnellement on constatait au Québec un manque de main-d'oeuvre qualifiée dans ce secteur. Afin d'éviter les recrutements massifs en Angleterre, les industriels du secteur ont constitué le CAMAQ qui développe des programmes en relation étroite avec les établissements de formation.

- Depuis 1984-1985, l'entreprise a opéré un recrutement massif pour faire face à son expansion rapide (environ 2 000 salariés en deux ans), il s'agissait essentiellement de jeunes diplômés universitaires de niveau baccalauréat québécois (équivalent licence en France), Maîtrise et Doctorat.

5 - La formation

La formation à la CAE présente trois caractéristiques principales : décentralisation - diversité - caractère informel.

5.1 - décentralisation : l'essentiel de la formation est décidé, financé et souvent réalisé dans les services, en fonction des besoins de la production et des projets nouveaux ; la D.R.H. n'assure aucune centralisation

et ne connaît pas, dans bien des cas, les différentes actions de formation entreprises par les services : "le supérieur doit s'assurer qu'il a les ressources humaines nécessaires pour répondre aux besoins de la clientèle". Cette idée est conforme à la conception générale de l'entreprise insistant sur le rôle-clé du client (pilotage par l'avant). Pourtant une distinction peut être introduite entre les formations techniques qui sont toujours de la responsabilité des services et les formations de gestion plus souvent initiées par le D.R.H. Il s'agit, de fait, d'un mandat nouveau pour la D.R.H. qui doit répondre aux besoins communs à l'intérieur de l'organisation. Dans ce cadre, quelques séminaires de formation ont été organisés :

- séminaire d'innovation à la gestion pour les cadres-manager
- séminaire d'apprentissage à la gestion des ressources humaines.

Différentes actions de formation ont été organisées dans ce cadre : "excellence" - "présentation des rémunérations" - "assignation du travail" - "liaison technique-marketing"... La D.R.H. a organisé une rareté artificielle pour ces stages afin de susciter l'intérêt du public ciblé c'est-à-dire les cadres intermédiaires et les ingénieurs, pas toujours convaincus par la nécessité de ce type de formation.

5.2 - Importance et diversité : au fur et à mesure de la discussion et de la visite de l'entreprise, plusieurs actions de formation nous ont été présentées ; pourtant il n'existe pas de répertoire de ces formations ou un quelconque plan de formation. Dans le désordre, on peut citer :

- pour les dessinateurs : 30 heures de CAO à l'embauche.
- atelier circuit imprimé : passage de l'ensemble du personnel à une formation large de type polyvalence afin d'assurer une meilleure mobilité interne ou externe. Ces formations, actuellement en cours, ont une durée de 45 heures, et sont financées pour partie par les pouvoirs publics dans le cadre du programme "Formation sur mesure en entreprise".
- atelier sérigraphies : formation des neuf employés de l'atelier pour développer la polyvalence et homogénéiser les classifications.

- nombreuses formations aux logiciels et chez les constructeurs pour se familiariser aux nouveaux matériels. A ce niveau, il faut souligner l'importance des relations existant avec les constructeurs du matériel de référence (avionneurs)

- formation à la vente assurée par le service marketing

- Centre de formation pour les clients, qui est la seule structure lourde

- service "simulation de centrale nucléaire" : formation de deux semaines pour tous les nouveaux arrivants lors du développement rapide de ce service

- formation à l'intelligence artificielle

- formation au langage ADA

- programme d'incitation à la formation individuelle

- formation à la santé sécurité : deux instructeurs à temps plein.

5.3 - Caractère informel. Au delà de ces activités de formation plus ou moins formalisées, l'essentiel de la formation se fait par apprentissage sur le tas, par imprégnation et grâce à l'organisation du travail par projet. Nos interlocuteurs soulignent l'importance des équipes multidisciplinaires, de l'échange d'informations constant ("nous avons la réputation d'être une grosse école") et du caractère unique de chaque produit qui implique une formation continue et intégrée à la production : "chaque nouveau client est une occasion d'expertise".

Les pratiques de formation totalement intégrées aux besoins de la production tels qu'ils s'expriment dans les services semblent satisfaire pleinement la direction de l'entreprise même si elles lui échappent en grande partie et si elles ne permettent pas une évaluation globale des coûts de la formation.

A N N E X E III

ENTREPRISE "LA LAURENTIENNE" à QUEBEC

"Activité : Mutuelle d'Assurances" - Entretien : Mme LENORMAND-
Directrice des ressources humaines - (29/9/87)

La Laurentienne est une mutuelle d'Assurance- vie créée en 1938 autour d'une idée patriotique : "conserver au QUEBEC les capitaux locaux qui partaient aux Etats-Unis". Elle a connu une forte croissance externe (par acquisition de sociétés québécoises, canadiennes et américaines) et se trouve aujourd'hui la société mère d'un grand groupe financier (banque - assurances - fiducie) fortement diversifié. Chaque compagnie reste relativement indépendante bien qu'il y ait actuellement un projet commun de gestion des ressources humaines. Seule la politique de formation et de gestion des ressources humaines de la société "la Laurentienne" nous a été présentée : c'est-à-dire une entreprise composée de 500 salariés au siège, de 300 salariés dans les agences et de 400 commerciaux autonomes payés à la commission.

1) - Organisation

Le P.D.G. est entouré de sept vice-présidents dont un a en charge l'"Organisation" ; la direction des ressources humaines dépend de cette division et a comme attributions principales la gestion des carrières et la formation. A noter qu'il existe une autre direction dite des "relations industrielles" qui s'occupe entre autres du recrutement et des salaires.

La direction des "ressources humaines" a été créée en 1981, la Laurentienne ayant à ce niveau une politique "très avancée par rapport aux entreprises du Québec", avec notamment une volonté de planification des carrières à long terme. "Le développement du personnel est considéré comme très important pour le développement de la compagnie".

2) - Principales caractéristiques des salariés

Pour les salariés du siège (500 salariés) :

80 cadres niveau "managerial"

70 professionnels (études universitaires) :
informaticiens, actuaires, psychologues.

40 techniciens

300 employés de bureau

- salariés plutôt jeunes

- 71 % de femmes : au niveau "managerial" la féminisation reste faible mais croît. Le réseau de vente est masculin 80 % ;

- recrutement faible depuis quelques années ; souvent au niveau universitaire ; au minimum "secondaire 5"

3) - Principales évolutions

- décloisonnement des produits : la société vend de plus en plus de produits du groupe (diversification des services financiers) au détriment de ses propres produits ;

- informatisation des services financiers, des contrats et de la gestion du personnel - expérimentation en cours du "courrier électronique" avec les agences - mini ordinateurs pour les représentants.

4) - Gestion des ressources humaines

- La direction participative par objectif (gestion participative) et les cercles de qualité fonctionnent depuis une dizaine d'années ; réflexion actuelle sur les limites des cercles de qualité, considérés comme pas assez orientés.

- Projet de "qualité totale" : difficile à faire passer.

- La Direction générale veut développer une nouvelle "culture" d'entreprise.

- Programme pluri-annuel de gestion des carrières nommé "organisation de la relève" : en place depuis 1985.

a) - au niveau "managerial" : évaluation des cadres par leur supérieur direct ; détection des personnes à potentiel pour le renouvellement ; programmation des carrières à moyen et long terme.

b) - au niveau intermédiaire ; "programme intégré de développement des gestionnaires" afin de développer la dimension "gestion" des techniciens ; permet de savoir "qui est démotivé ou prêt à la mobilité" ;

c) - au niveau employé ; affichage des postes vacants ; rôle important du syndicat ; "l'ancienneté prime".

5) - Relations sociales

- existence d'un "syndicat de boutique" non rattaché à une grande organisation syndicale, mais qui regroupe l'ensemble des employés (cf. relations professionnelles au Canada qui sont proches de celles des Etats-Unis) ;

- rôle faible en matière de formation bien que la convention collective y fasse référence à plusieurs reprises : remboursement de 50 % de frais de scolarité des salariés ; sorte de congé individuel de la formation ; intervention des syndicats en cas de changement technologique et de formation associée. De fait, ces mesures semblent peu appliquées.

6) - Identification des besoins de formation

Deux procédures parallèles sont mises en oeuvre.

a) - la planification stratégique réalisée annuellement par la D.G. avec la participation des directeurs qui traduisent les orientations

stratégiques en objectifs opérationnels dans leur secteur donné. Les procédures sont très poussées (fiche d'objectifs annuels par service ; fiche trimestrielle d'évaluation des résultats). Une bonne part des actions de formation découle directement des objectifs stratégiques et opérationnels dont un résumé est diffusé tous les ans à l'ensemble des salariés.

b) - l'évaluation annuelle ; entretien individuel de chaque salarié par son supérieur hiérarchique direct ; une partie est réservée aux besoins individuels de formation qui en principe "doivent s'inscrire dans le projet de développement professionnel".

Enfin, une partie des demandes de formation est formulée directement par les services, en fonction de leurs projets spécifiques.

7) - Les principales sessions de formation réalisées en 1986

- gestion de la qualité du service Client
- animation des cercles de qualité
- application de la DPO (direction participative par objectif)
pour les gestionnaires
 - "évaluer la performance de son personnel"
 - "la gestion du temps"
 - "programme intégré de développement des gestionnaires".

L'ensemble de ces sessions s'adresse de fait aux cadres : elles sont de courtes durées, réalisées à l'intérieur de l'entreprise par des formateurs internes ; elles se déroulent de plus en plus sous la forme d'auto-apprentissage (à l'aide de cahiers pédagogiques) terminé par une session d'une journée.

Quelques sessions, ayant une forme plus classique s'adressent à un public plus large : "orientation vers l'assurance-vie" qui vise l'intégration de tous les nouveaux employés - "contact-téléphone" - "rédaction de rapport"- "contact clientèle".

Parallèlement à ces sessions qui sont initiées et gérées par la direction des ressources humaines, d'autres pratiques de formation se développent :

- formation "marketing" assurée traditionnellement par le secteur commercial qui a son autonomie par rapport à la direction des ressources humaines ;

- formation à la bureautique ; en fonction des besoins et souvent réalisées par des techniciens de la société ;

- formation à l'anglais, dans un objectif de développement du bilinguisme. Actuellement mise en place de cours internes pendant la période de midi ;

- quelques rares stages de trois mois dans le cadre d'un échange entre deux sociétés du groupe qui sont sur le même créneau de produit (l'assurance-vie) : la Laurentienne - l'impériale de Toronto.

8) - Le financement

Le coût de la formation semble mal connu ; quelques données seulement existent : le budget du service est de 200 000 \$, les cours externes de 175 000 \$ canadiens.

En 1985, une estimation globale a été réalisée évaluant le coût de la formation professionnelle de la société à environ 1 million de \$ canadiens soit une part non négligeable des dépenses de l'entreprise, représentant environ deux à trois % des salaires.

ANNEXE IV
CULINAR

(Activité : industrie agro-alimentaire)

1) Description générale

CULINAR (5 000 personnes) est une holding dans l'industrie agro-alimentaire dont :

- 52 % des capitaux sont détenus par le mouvement coopératif Desjardins,
- 35 % par l'Etat,
- 10 % par VACHON, ancien propriétaire d'une des usines.

Culinar est constitué de quatre groupes :

- le groupe pâtisserie-confiserie :
2 250 personnes ; 5 usines, dont 2 dans l'Ontario,
- le groupe produits secs (biscuits, biscottes)
1 800 personnes ; 2 usines (Montréal - Toronto)
- le groupe produits réfrigérés (charcuterie, fromage fabriqué et importé)
500 personnes
- le groupe restauration (plusieurs chaînes de restaurants)
1 000 personnes

La situation économique du groupe est actuellement stabilisée : ni expansion, ni récession. Le groupe pâtisserie est celui qui fait des profits. Le groupe restauration, tout jeune, commence à être rentable. Le groupe produits réfrigérés pose des problèmes. Ce groupe fait des profits aux Etats-Unis.

Le moment est venu d'envisager des restructurations, l'abandon de certaines activités au profit du développement de certaines. Un nouveau directeur vient d'être nommé. L'idéologie américaine entre dans le groupe et se substitue à une idéologie des ressources humaines (paternaliste).

L'usine que nous avons visitée se situe dans la Beauce à Saint Georges de Beauce. Elle appartient au groupe pâtisserie (fabrication de gâteaux bas de gamme) et est la plus ancienne usine du groupe (environ 60 ans).

2) Structure des emplois et de la main d'oeuvre de l'usine

- employés d'usine (équivalent OS).....	1 200
- représentants, livreurs (peu qualifiés)..	350
- mécaniciens maintenance + employés bureau.	25
- techniciens.....	40
- ingénieurs et cadres.....	250
(dont 175 en situation de gestion)	

Donc une structure d'emplois ouvriers caractérisée :

- par une forte population de non qualifiés (dont la direction soupçonne qu'une forte proportion est analphabète).

- quelques agents de maintenance.

L'automatisation du processus de production est très peu avancée. Il s'agit, en majeure partie, de chaînes mécanisées qui impliquent des tâches de surveillance, d'intervention systématique, de manutention et de conditionnement manuel.

Les machines et les chaînes sont conçues par l'entreprise. Il existe un bureau de recherche et développement (10 ingénieurs, 40 techniciens) qui les conçoit et qui en produit même pour l'extérieur.

La population est constituée en majorité de femmes. L'ancienneté est importante, ce qui est un phénomène très rare au Québec. Il existe

également un important recrutement saisonnier (périodes de Noël et périodes estivales).

La Direction apprécie beaucoup la fidélité de la main d'oeuvre et les réseaux familiaux de recrutement : mentalité de "franchise informelle", très bonne communication, une forme de culture d'entreprise.

3) La formation professionnelle

Culinar est considérée au Québec comme une entreprise réalisant un effort important de formation professionnelle. Son budget formation professionnelle (hors salaires des stagiaires) représente cependant 0,7 % de la masse salariale, soit environ 1,2 % salaires compris. Elle reçoit des subventions de l'Etat (fédéral et provincial) qui se montent à environ 15 à 20 % de son budget.

La formation professionnelle est envisagée de façon très pragmatique, comme une réponse à un problème posé, dans l'usine, sur le lieu et au moment où il présente. Pas de vision prospective d'évolution des postes et pas d'anticipation sur les décisions d'investissement. Dans les faits, elle se traduit au niveau du personnel non cadre, par des opérations diverses telles que :

- électronique : pour que les mécaniciens d'entretien maîtrisent les automatismes programmables.

- micro-informatique

- "sanitation" : pour se réappropriier les savoirs faire perdus en matière de manipulation des produits,

- ergonomie : cette formation est dispensée conjointement aux concepteurs de machines, aux "hommes santé/sécurité", et aux "hommes/production", pour que les problèmes d'ergonomie soient pris en compte au moment de la conception des machines.

- conduite "préventive" de poids lourds, objectif : économie d'énergie et réduction du nombre d'accidents,

- préparation à la retraite : formation à l'organisation de la vie financière, au fonctionnement du fonds de pension de l'entreprise, à l'organisation du retour à la maison.

- anglais pour certains postes identifiés comme bilingues. Cette formation répond à un objectif de pénétration du marché américain.

Au niveau des cadres, un dispositif dit d'appréciation par simulation a été mis en place. Des sessions de trois jours sont organisées (ils sont mis en situation de gestion) où leur comportement et leurs performances sont observés.

Les sessions débouchent sur l'élaboration d'un profil individuel (à partir d'une grille définie en 20 "habiletés". A partir de ce profil (qui lui appartient), le cadre peut élaborer son propre plan de développement personnel. Les sessions sont maintenant vécues comme de véritables sessions d'initiation.

CONCLUSION

L'usine de Culinar est un ensemble de chaînes mécanisées, non automatisées, auxquelles on vient récemment d'adjoindre quelques modules automatisés (fabrication de la pâte feuilletée par exemple).

On peut reposer la question de la longévité de ce processus de production, et ceci d'autant plus que Culinar envisage une extension vers les Etats Unis. Pour l'instant, cette entreprise et le groupe pâtisserie sont rentables, les seules questions posées concernant les autres activités.

L'anticipation du futur est posée par les dirigeants en terme d'opération de rachats ou de nouvelles implantations, plutôt qu'en terme de modernisation de l'usine mère. Il est vrai que l'entreprise est en situation de quasi monopole.

Reproduction autorisée à la condition expresse
de mentionner la source



Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63