

# Les stratégies des entreprises québécoises en matière de formation

Pierre Doray

Volume 46, Number 2, 1991

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050673ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050673ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

## ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Doray, P. (1991). Les stratégies des entreprises québécoises en matière de formation. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 46(2), 329–356. <https://doi.org/10.7202/050673ar>

## Article abstract

The question of in-plant training development has been the object of a recrudescence of interest in recent years. Appeals made to employers to invest in occupational training are more numerous and more pressing. This investment is a pledge to competitiveness and to the future. Recent government policies in adult occupational training provide for financial support to in-plant training. In this paper, we describe the state of development of training in industry. We proceed not with a statistical analysis of the situation, but with a more qualitative analysis of the use by industrial firms of training investments. Relying on an investigation of a few large firms located in the Province of Quebec, we present a typology of relations between training and work.

Based on recent research on the relation between training and actual work and on the role of training in the development of firms, we elaborate three analytical dimensions in order to distinguish between four types of relations between training activities and the growth of firms: (1) the degree to which training has been institutionalised by the firm; (2) the degree of integration of training programs within the firms' policy and (3) the ways of recognition and consequences for the employees' participation in training programs.

### Type 1. A Project to Accomplish

The first figure shows a situation where everything has to be done, where training is not strongly institutionalised and where activities are rare. In other words, the firms' commitment to the training department and the list of such activities are very limited. *Training on the job* is the only effective activity.

### Type 2. Training on Request

This training à la carte represents situations where training is planned on a piece meal basis, following different departments' requests in a firm. It is a supply and demand situation. Training is minimally institutionalised within the firm since no service or department exist. There is often a single staff person charged with the task of organising and planning training activities. Training activities are very diversified. There is strong integration of training measures within the firm's policy, as they are taken on specific request and for a particular group (like for draftsmen when the company is computerizing the drafting department, or for mechanics when a textile industry is automatizing, or for foremen when new programs of quality control are being introduced). There is no mechanism ensuring recognition of participation in training activities.

### Type 3. Training as a Tool for Labour Force Adjustment and Planning

This third type describes the company that has developed important programs to retrain its manpower in a situation of major technical changes. Long-term activities were set up when the whole work force was affected by such changes.

Training has a strong involvement with the firm's development policy. This involvement is conceived in the short term (workers adaptation to recent technical changes and the retraining of these workers) as well as in the medium term (elaboration of policies associated with the implementation of new technology in the coming years). In general, such firms are reluctant to lay off their employees. Access by current employees to new redefined tasks represents a first acknowledgment of participation in a training program.

Type 4. Training as a Negotiated and Integrated Tool for Career Planning This last type relies on a strong commitment to training policies by a firm or an establishment. This is characterized by the involvement of personnel management staff because the access to a new job or function is directly related to the candidate's success in particular tests and exams. There are two possible situations. In the first one, success on tests gives the employee the right to a job position. Training activities are then used strictly to qualify and to certify the employee's knowledge and ability to use a given manufacturing technique or to conform to strict labour norms. This is sometimes referred to as the principle of the «tradesman's card» or «competency card». In the second situation, successful test scores subsequent to training permits the candidate to be promoted. Training and career advancement according to the collective agreement are closely bound together.

# *Les stratégies des entreprises québécoises en matière de formation*

Pierre Doray

*Au cours des dernières années, les questions relatives au développement de la formation en entreprise ont suscité un regain d'intérêt. Les appels lancés auprès des directions d'entreprise afin d'investir dans la formation de leur personnel se sont faits plus nombreux et plus pressants. Un tel investissement s'avère un gage de compétitivité et d'avenir. L'entreprise du 3<sup>e</sup> type investit en formation. L'orientation récente des politiques gouvernementales en matière de formation professionnelle des adultes va dans le sens d'un soutien à la formation en entreprise. Dans le présent article, l'auteur décrit l'état de développement de la formation en entreprise. Pour ce faire, il procède moins à un portrait statistique de la situation qu'à une analyse plus qualitative portant sur les usages que les firmes industrielles font des investissements en formation. S'appuyant sur une enquête menée dans quelques grandes entreprises du Québec, il présente une typologie des différents modes de relations construits entre la formation et le travail.*

Au cours des années 70, le débat sur les pratiques de formation dans les entreprises canadiennes et québécoises était polarisé autour de deux questions: les inégalités d'accès et l'état de développement de ces activités dans les entreprises canadiennes. Toutes les recherches<sup>1</sup> réalisées depuis le milieu

\* DORAY, P., professeur-chercheur au CREST-UQUAM, Département de sociologie.

\*\* Ce texte reprend en partie les résultats d'une recherche réalisée en collaboration avec M. Guy Bellemare et M. François Lapointe. Je tiens à les remercier de leurs précieux commentaires. Cette recherche a été rendue possible grâce à des subventions du Fonds FCAR (Québec), Emploi et Immigration Canada et du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (programmes d'actions stratégiques).

<sup>1</sup> Voir: R.J. ADAMS, *L'éducation et le travailleur canadien*, Rapport de la Commission d'enquête sur le congé-éducation et la productivité, Travail Canada, Ottawa, 1979; «Toward a More Competent Labour Force: a Training Levy Scheme for Canada», *Relations industrielles*, vol. 35, n° 3, 1980; *Training in Canadian Industry: Research, Theory and Policy Implications*, McMaster University, avril 1980; «Education Innovation in an Age of Uncertainty», communication présentée au congrès annuel de Canadian Association of Co-operative Education, Hamilton, août 1980; V. LAROUCHE, «Le développement des ressources humaines. Fonction négligée par l'entreprise», *Relations industrielles*, vol. 32, n° 4, 1977, p. 483-511; P. PAQUET, P. DORAY et P. BOUCHARD, *Sondage sur la formation en entreprise*, annexe 3 de *Apprendre, une action volontaire et responsable*, Rapport de la Commission d'enquête sur la formation des adultes, Québec, Gouvernement du Québec, 1982.

des années 60 soulignaient l'existence de fortes inégalités dans la participation des salariés aux activités de formation selon la taille des entreprises, les catégories socio-professionnelles et les secteurs industriels<sup>2</sup>. Cette mise à jour des inégalités socio-économiques ne constituait qu'un élément du diagnostic portant sur le développement d'ensemble du domaine dans les firmes canadiennes. On affichait à cet égard un pessimisme certain puisque l'on concluait à un état de «sous-développement» relatif de la formation en entreprise. Viateur Larouche notait que le développement des ressources humaines est une fonction négligée des entreprises<sup>3</sup>, ces dernières n'étant pas, selon l'auteur, éveillées à leur rôle en matière de formation des employés. On était loin d'une contribution significative des entreprises canadiennes et québécoises au développement de l'éducation continue.

Depuis quelques années, nous assistons à un intérêt croissant au sujet de la formation en entreprise. La production d'une main-d'œuvre compétente, l'adaptation des employés aux changements organisationnels et les reconversions de salariés affectés par les changements technologiques sont devenues des enjeux importants dans le contexte économique récent. Bien que l'on constate le manque de dynamisme des entreprises canadiennes et québécoises en matière de formation, son importance comme outil de développement des firmes est publiquement reconnue<sup>4</sup>. Les appels à l'investissement dans ce domaine se font plus pressants et plus nombreux<sup>5</sup>. La formation est présentée comme un outil stratégique de premier plan dans tous changements industriels. L'entreprise du 3<sup>e</sup> type consacre une part importante de son budget à la formation des salariés.

Les mutations récentes des politiques fédérales et provinciales en matière de formation professionnelle des adultes (FPA) vont dans le sens de cette reconnaissance du rôle stratégique de la formation en entreprise.

---

2 Voir par exemple: STATISTIQUE CANADA, *Formation sur place dans quatre grandes industries (1963)*, Ottawa, Information Canada, juin 1965; *Formation organisée dans quatre groupes d'industries (1965)*, Ottawa, Information Canada, déc. 1967; *Formation dans l'industrie (1969-1970)*, Ottawa, Information Canada, fév. 1973; «Programmes de formation offerts par l'employeur», *La population active*, cat. 71-001, Ottawa, janv. 1975.

3 V. LAROCHE, *op. cit.*

4 Voir: CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA, *Innovations, emplois, adaptation*, Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services, 1987; CONSEIL CONSULTATIF SUR L'ADAPTATION, *S'adapter pour gagner*, Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services, 1989.

5 Par exemple, celui lancé par le Conseil consultatif sur l'adaptation au Traité de libre-échange. Il suggère «qu'à titre d'encouragement à la formation dans le secteur privé, le gouvernement instaure une obligation fiscale qui serait compensée par les dépenses de formation de l'employeur, à hauteur de cette obligation. Les taxes perçues auprès des entreprises qui ne s'acquitteraient pas de cette obligation viendraient s'ajouter aux crédits consacrés par l'État aux programmes de formation, ces derniers étant mis au point en étroite collaboration avec l'industrie» (p. XIX).

Depuis 1984, ces politiques associent le soutien à la formation en entreprise à une gestion plus serrée du marché du travail. Ce soutien est à la fois financier (subventions aux entreprises qui réalisent des activités de formation) et humain (mobilisation des ressources pédagogiques des services publiques — écoles et commissions de formation professionnelle — pour assurer des prestations dans le cadre de la formation sur mesure).

Ces changements font suite à ce que nous pouvons appeler la «découverte» de l'entreprise comme lieu légitime de formation qui s'exprime dans les multiples rapports portant sur les politiques de formation<sup>6</sup> des adultes et sur les changements technologiques<sup>7</sup>.

Si la reconnaissance du domaine, tant dans les discours publics que dans les politiques gouvernementales ne fait plus de doute, une question se pose: quels usages les firmes québécoises font-elles des investissements en matière de formation? Quelles relations établissent-elles entre leurs activités de formation, leurs pratiques de mobilisation industrielle<sup>8</sup> et leurs stratégies technico-industrielles? Dans cet article, nous proposons une analyse de la formation en entreprise qui dépasse une problématique formulée uniquement en termes de développement quantitatif, perspective qui domine largement les analyses au Québec et au Canada. Nous abordons la question de façon plus qualitative en construisant une typologie des usages de ces activités par les entreprises<sup>9</sup>.

Au plan théorique, ces interrogations nous placent directement sur le terrain analytique des relations entre formation et travail. Une brève présentation de ce terrain nous permettra de dégager les principales dimensions qui

6 Voir: M. JEAN, *Apprendre, une action volontaire et responsable*, Rapport de la Commission d'enquête sur la formation des adultes, Québec, Gouvernement du Québec, 1982; GROUPE DE TRAVAIL SUR LE CONGÉ DE PERFECTIONNEMENT, *Apprendre à gagner sa vie*, Ottawa, Emploi et Immigration Canada, 1983; JURY CONSULTATIF NATIONAL SUR LE CONGÉ PERFECTIONNEMENT, *Apprendre: un défi pour la vie*, Ottawa, Emploi et Immigration Canada, 1984.

7 Voir: GROUPE D'ÉTUDE D'EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA, *L'évolution du marché du travail dans les années 80*, Ottawa, 1981; GROUPE DE TRAVAIL PARLEMENTAIRE, *Du travail pour demain: perspectives d'emploi pour les années 80*, Ottawa, Chambre des communes, 1981; CONSEIL CONSULTATIF CANADIEN DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION, *Répercussions des techniques nouvelles sur l'emploi*, décembre 1982; GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Le virage technologique*, Programme d'action économique, 1982-1986, Québec, 1982; GROUPE DE TRAVAIL SUR LA MICROÉLECTRONIQUE ET L'EMPLOI, *La microélectronique au service de la collectivité*, Ottawa, Travail Canada, 1982.

8 P. DORAY, *Formation continue et mobilisation industrielle*, Lille, Presses Universitaires de Lille, 1989.

9 Soulignons que cet effort de description des différents usages de la formation en entreprises est entrepris pour une première fois au Québec. Nous retrouvons des travaux de ce type au Canada mais ils ne concernent qu'un aspect des investissements des entreprises, à savoir le congé-éducation. Voir: I.A. LITVAK et C.J. MAULE, «Educational Leave Policies and Practices of Select Organisations in Canada», *Labour and Society*, vol. 5, n° 2, avril 1980.

nous ont servi à construire les différents types. Dans la seconde partie, nous décrivons, à l'aide de cas concrets, les quatre figures qui caractérisent les relations formation/travail dans les grandes entreprises québécoises. Nous y présentons les différents modes de mise en relation des activités de formation avec les politiques de gestion du personnel, avec les stratégies d'organisation du travail et avec les changements industriels<sup>10</sup>.

## REPÈRES THÉORIQUES

### Les rapports formation/travail

Les analyses de prévisions de main-d'oeuvre dont on fait grandement usage depuis plus de 30 ans, tant en planification du marché du travail qu'en planification de l'éducation, constituent une première forme institutionnalisée d'analyse des rapports formation/travail. Ces analyses servent essentiellement à décrire des tendances pour ce qui est des pénuries ou des surplus de main-d'oeuvre selon le niveau de scolarité, le niveau de qualification ou de spécialisation technique.

Depuis près de 15 ans, un élargissement du programme de recherche portant sur les rapports formation/travail se fait sentir. Se trouve englobé l'ensemble des études portant sur le processus et les mécanismes qui régissent les fonctionnements imbriqués des systèmes de formation, des politiques d'emplois et des modes d'organisation du travail<sup>11</sup>. Cette modification du champ d'étude fait suite à la remise en cause des certitudes relatives aux capacités de prévision des instruments de planification de l'éducation et aux modalités d'insertion des diplômés dans le monde du travail. Les difficultés des jeunes à s'insérer dans le monde du travail et l'«inadéquation» des programmes de formation par rapport aux «nouvelles réalités» du travail sont au centre des préoccupations de recherche. Le virage technologique, considéré comme un outil de sortie de crise a par la suite renforcé l'intérêt des observateurs qui analysent la transformation des modes de travail et la «nécessaire» modification de la formation professionnelle qui leur serait associée.

---

<sup>10</sup> Nous utiliserons la notion de changements industriels pour désigner l'ensemble des changements observés lors de notre enquête, soit des processus d'automatisation/informatisation du travail, l'introduction de nouveaux procédés de production, des changements organisationnels et le développement de programmes d'«assurance-qualité» de la production.

<sup>11</sup> C. DUBAR, «Les relations emploi-travail-formation comme processus de socialisation professionnelle et formes de transaction salariale», Communication aux journées d'études Travail et emplois, formes nouvelles, nouveaux points de vue, Paris, 16-18 novembre 1988, p. 4.

Trois grands thèmes sont abordés dans ce programme. Le premier, l'insertion professionnelle, analyse les trajectoires socio-professionnelles des individus, les modalités d'accès au marché du travail ainsi que les mécanismes de transition entre l'école et le travail. Le second thème porte sur l'étude des qualifications, en particulier, dans leur relation avec les changements technologiques. La constitution des savoirs et leur usage dans le travail sont au coeur de l'objet d'étude. Le troisième thème s'intéresse aux processus de planification des programmes de formation tant scolaire qu'extra-scolaire<sup>12</sup>. Le développement du champ de la formation comme le produit des rapports organisationnels et des négociations entre acteurs sociaux constitue le coeur de l'étude.

Dans ce contexte théorique, l'analyse du fonctionnement de la formation dans les entreprises peut être appréhendée selon deux approches différentes mais complémentaires qui articulent de façon spécifique les trois grands thèmes (voir tableau 1). La première approche privilégie l'étude des impacts de la participation des salariés à des activités de formation au point de vue de leurs trajectoires et de leurs identités professionnelles. La formation y est saisie comme un outil de développement personnel des salariés, de maîtrise de situations de travail, de réalisation de stratégies de carrière (ex. projet de mobilité et de promotion), d'insertion dans le système social de l'entreprise ainsi que d'acquisition d'une identité professionnelle. L'analyse est davantage centrée sur les individus et leur parcours biographique<sup>13</sup>. L'analyse pose aussi la question des modes de reconnaissance de la participation à des activités de formation.

La seconde approche situe l'analyse de la formation dans le cadre des politiques de mobilisation industrielle développées par les directions d'entreprise. L'attention porte alors sur les différents modes d'insertion des catégories de salariés dans l'entreprise, les relations entre activités de formation, stratégies d'organisation du travail et gestion du travail. Cette perspective insiste davantage sur la planification des formations (contenu diffusé, clientèle visée, etc.) et leur usage dans le travail. Se trouvent en jeu à la fois l'institutionnalisation du domaine dans les entreprises et le degré d'intégration des activités aux stratégies économique-techniques.

---

12 L. TANGUY éd., *L'introuvable relation formation/emploi*, Paris, La documentation française, 1986.

13 C. DUBAR et S. ENGRAND, «La formation en entreprise comme processus de socialisation professionnelle: l'exemple de la production nucléaire à EDF», *Formation Emploi*, n° 16, oct.-déc. 1986.

**TABLEAU 1**  
**Les dimensions théoriques**  
**de l'analyse de la formation en entreprise**

	<i>Formation et insertion professionnelle</i>	<i>Qualifications et savoirs</i>	<i>Organisation du champ de la formation</i>
<i>Formation et saliariés</i>	- trajectoires individuelles et stratégies de carrière	- la formation: outil de maîtrise du travail - formation et identités professionnelles	- accès à la formation - mode de reconnaissance de la formation
<i>Formation et mobilisation industrielle</i>	- formation embauche et promotion	- stratégies d'organisation et de gestion du travail	- mode d'organi- sation et de planification

**Le modèle de la formation continue:  
un modèle spécifique de rapport formation/emploi**

Parmi les travaux récents qui s'inspirent directement de cette seconde approche, nous retrouvons les analyses portant sur les relations entre formation en entreprise et changements technologiques. Nous pensons notamment à ceux de Eurich ou de Rosow et Zager<sup>14</sup>. Ces auteurs présentent un réquisitoire en faveur du développement de la formation en entreprise. Ces travaux décrivent un modèle spécifique de relation entre la formation et le développement de la firme, que nous appelons modèle de la formation continue. Selon ce modèle, la formation — quand ce n'est pas l'ensemble des politiques de gestion des ressources humaines<sup>15</sup> — joue, à l'intérieur des

<sup>14</sup> N.P. EURICH, *Corporate Classrooms, The Learning Business*, Princetown, The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1985; W.L. ASHLEY, J. SECHLER et G. ZAHNISER, «New Directions and Trends in Industrial Training and their Implications for Vocational Education Programs, *Facts & Findings*, The National Center for Research in Vocational Education, Ohio State University, vol. 4, n° 3, été 1986; J.M. ROSOW et R. ZAGER, *Training the Competitive Edge*, San Francisco-London, Jossey-Bass Publishers, 1988.

<sup>15</sup> L. BAIRD et I. MESHOUAM, «Strategic Human Ressources Management: Implications for Training Human Resources Professionals», *Training and Development Journal*, vol. 38, n° 1, janvier 1984.

firmes, non plus un rôle marginal ou périphérique mais un rôle central devant faire l'objet des préoccupations et des décisions des cadres supérieurs. Cette nouvelle place centrale de la formation serait liée aux changements technologiques qui auraient pour effet d'accorder aux savoirs et aux compétences du personnel un rôle stratégique dans l'accroissement de la capacité concurrentielle des firmes. L'intégration poussée de la formation par rapport aux politiques industrielles et à la structure de production font des firmes de véritables centres de formation continue. Cette exigence d'investissement dans la formation du personnel signifie que:

- toutes les catégories socio-professionnelles qui connaissent, sous une forme ou une autre, les effets des changements technologiques doivent avoir accès à la formation;
- les stratégies de formation doivent réussir le test de la pertinence par rapport à la stratégie de l'entreprise;
- la formation est un élément de définition des emplois, ce qui suppose l'institutionnalisation de mécanismes de formation adéquats, l'adoption des formes spécifiques d'organisation du travail comme la création d'équipes semi-autonomes de travail, l'implication des syndicats et l'identification des savoirs utiles à la maîtrise des postes de travail;
- les responsables industriels abordent la formation avec une approche systémique qui prend en compte les coûts, les méthodes pédagogiques, les technologies éducatives les plus pertinentes, les ressources humaines nécessaires (formateurs internes ou partenaires extérieurs) et les caractéristiques sociales et éducatives de la clientèle<sup>16</sup>.

Ce modèle de l'entreprise «d'avant-garde» mise sur les modes de constitution du champ de la formation, en proposant des principes de fonctionnement et de planification des activités, et sur les modifications de compétences nécessaires à la réalisation du travail. Ce modèle fait des qualifications un outil stratégique de développement industriel et met en valeur une nécessaire et étroite articulation entre la formation et les stratégies économique-techniques des entreprises ainsi qu'une transformation des modes de travail.

L'argumentation porte sur la fonction économique de la formation et sa liaison aux stratégies de développement des entreprises. En d'autres mots, ce modèle pose une correspondance entre travail et formation en

---

<sup>16</sup> Par exemple, l'analphabétisme de nombreux ouvriers constitue un enjeu majeur pour toute entreprise qui désire investir dans ses ressources humaines.



décrivant une structure spécifique de relations entre formation et développement industriel qui fixe l'usage des ressources éducatives par les entreprises. Ce modèle possède un caractère essentiellement prescriptif. Ce n'est d'ailleurs pas par hasard qu'une partie importante de l'analyse porte sur les modalités organisationnelles et les objectifs à poursuivre.

### Les trois dimensions analytiques

Nous dégageons de ces deux sources théoriques trois dimensions analytiques qui nous serviront à décrire les relations entre les activités de formation et le développement des entreprises, soit: le degré d'institutionnalisation de la formation, le degré d'intégration des objectifs de formation à la stratégie d'entreprise et les modes de reconnaissance de la participation des employés à des activités.

Eurich, Ashley et al. ou Rosow et Zager insistent tous sur l'importance de l'inscription organisationnelle de la formation à l'intérieur des entreprises; d'où le choix de notre première dimension: le *degré d'institutionnalisation de la formation*. Nous centrons notre attention sur les diverses modalités relatives à l'organisation de la formation dans l'établissement ou l'entreprise étudiée. Nous rejoignons aussi la démarche de Litvak et Maule<sup>17</sup> dans leur étude de cas sur les politiques de congé-éducation ou celle de Guérin<sup>18</sup> dans son étude sur la gestion planifiée des ressources humaines. Trois indicateurs sont retenus:

- l'investissement de l'entreprise en formation (nombre de personnes affectées à la formation, quantité d'activités réalisées et nombre de stagiaires);
- l'organisation de la formation (statut des personnes affectées à la formation, leur place dans l'organisation, l'existence d'un service-formation, le recours à l'externe, etc.);
- la description d'ensemble des activités de formation (étendue des activités, leur récurrence, les sujets abordés, les types de formateurs, etc.).

Le *degré d'intégration aux stratégies d'entreprise*, la seconde dimension, reprend la question de l'articulation de la stratégie de formation aux

17 I.A. LITVAK et C.J. MAULE, «Educational Leave Policies and Practices of Select Organisations in Canada», *Labour and Society*, vol. 5, n° 2, avril 1980, p. 191-206.

18 G. GUÉRIN, «Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les entreprises québécoises (première partie)», *Gestion*, vol. 9, n° 1, février 1984; G. GUÉRIN, «Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les entreprises québécoises (deuxième partie)», *Gestion*, vol. 9, n° 2, avril 1984.

orientations à donner au développement de l'entreprise. Si, pour Rosow et Zager, cette articulation doit être étroite, il n'est pas évident que ce soit le cas dans toutes les entreprises et pour toutes les activités. De plus, il n'est pas suffisant de se demander s'il y a interdépendance; il convient aussi de s'interroger sur quelles bases ces articulations sont construites. Les objectifs fixés aux différentes activités constituent un indicateur de premier plan, ainsi que la nature des liens construits entre ces objectifs et la structure du travail (changements industriels, organisation du travail, etc.) ou les politiques de gestion des emplois. Les modes de planification des politiques et des activités (les participants à la planification, les objectifs, etc.) sont aussi des indicateurs intéressants.

Les modes de reconnaissance de la participation des employés à une activité de formation ne font pas directement partie intégrante du modèle de l'entreprise «d'avant-garde» bien que Rosow et Zager établissent un lien entre formation et sécurité d'emploi. Et encore, celui-ci est indirect car cette dernière est conçue comme une condition nécessaire à la mise en place de procédures de planification à moyen et long termes. Ces modes de reconnaissance permettent de saisir l'articulation qui peut exister entre la formation et l'accès aux postes (ex. promotion). L'inscription d'un lien entre la formation et l'accès à un poste dans une convention collective ou une entente entre l'employeur et les salariés est un indicateur, tout comme les mécanismes de liaison entre la participation à des activités de formation et l'insertion dans des postes de travail<sup>19</sup>.

## LA DIVERSITÉ DES PRATIQUES DE FORMATION

### Précisions méthodologiques

Les analyses québécoises et canadiennes en matière de formation en entreprise ont surtout fait l'objet d'études quantitatives réalisées auprès d'un échantillon d'entreprises<sup>20</sup> ou d'individus<sup>21</sup>. Les informations tirées de ces enquêtes permettent de dresser un portrait de la situation et de dégager

---

<sup>19</sup> Nous pouvons distinguer la deuxième et troisième dimension de la façon suivante: le degré d'intégration aux stratégies des entreprises pose la question de l'articulation entre formation et travail en amont de la réalisation des activités, au moment de la planification alors que les modes de reconnaissance la posent en aval.

<sup>20</sup> Par exemple, les études de Statistique Canada, les travaux commandés par la Commission Adams et le sondage sur la formation en entreprise de la Commission Jean (Commission d'étude sur la formation professionnelle et culturelle des adultes).

<sup>21</sup> Le sondage réalisé par Statistique Canada, en 1983, sur la participation des adultes à la formation en est un exemple.

des relations causales quant à la variation des taux de participation des individus appartenant à différents groupes sociaux et selon les caractéristiques socio-économiques des entreprises. La réalisation de telles études, à période régulière, peut s'avérer un précieux instrument de travail car aucune codification législative ou administrative ne permet de recueillir des informations de base comme dans les pays où des législations orientent ou encadrent les pratiques industrielles de formation.

Si les enquêtes quantitatives permettent une première analyse pour ce qui est du rapport formation/travail en dégagant les modalités d'accès et de participation aux activités selon l'occupation des individus, la taille des entreprises ou les secteurs industriels, elles sont moins aptes à saisir les mécanismes et les modes de relations entre la formation et le travail. Les dynamiques temporelles et les processus de planification des activités peuvent aussi être laissés dans l'ombre. Afin de dégager les formes concrètes que prennent les relations formation/travail sans pour autant rechercher une représentativité au sens statistique du terme, l'étude de cas est une méthodologie plus appropriée<sup>22</sup>.

Cette analyse s'appuie sur une enquête réalisée auprès de responsables de formation de grands établissements industriels du Québec oeuvrant dans des secteurs stratégiques de l'économie québécoise ou utilisant des technologies «nouvelles»<sup>23</sup>. Dans plusieurs cas, les établissements réunissent les deux dimensions. Le tableau 2 présente certaines caractéristiques des établissements industriels où l'enquête s'est déroulée. Les secteurs industriels représentés sont les pâtes et papiers, la pétrochimie (raffinage du pétrole et chimie de base), le textile, l'électronique, l'aéronautique, le matériel de transport, l'agro-alimentaire et le meuble. Le choix des entreprises fut fonction de l'un ou l'autre des deux critères suivants:

- Elles font partie des firmes les plus importantes dans leur secteur. C'est le cas dans les secteurs du matériel de transport (2 firmes), de la pétrochimie (2), de l'agro-alimentaire (1) et des pâtes et papiers (1).
- Elles sont considérées comme des entreprises innovatrices. Ainsi, les firmes du textile (1), et de l'électronique (1) ont beaucoup investi dans de nouvelles technologies. La firme du meuble est innovatrice au plan des expériences de gestion du personnel.

---

<sup>22</sup> Deux outils furent utilisés: des entrevues en profondeur et la recherche documentaire.

<sup>23</sup> Comme notre objectif est de dégager les articulations entre pratiques de formation et travail, nous avons centré notre enquête sur des entreprises industrielles de taille importante (200 employés et plus) sachant que la probabilité que des actions y soient organisées est plus grande. Malgré cela, dans l'une des entreprises retenues, le développement des activités est très faible.

**TABLEAU 2**  
**Caractéristiques des entreprises étudiées**

<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>Secteur industriel</i>	<i>Propriété</i>	<i>Statut</i>	<i>Nombre d'employés</i>
<i>La Pétrochimie du Fleuve</i>	pétrochimie	canadienne	mixte	246 (entreprise)
<i>PCC inc.</i>	pétrochimie	canadienne	publique	7000 (entreprise) 399 (établissement)
<i>Les Aliments du Québec</i>	agro-alimentaire	canadienne	privée (coopérative)	2500 (entreprise) 180 (établissement)
<i>Papiers Rivières</i>	pâtes et papier	canadienne	publique	900 (établissement)
<i>Les Textiles du Saint-Laurent</i>	textile	canadienne	privée	86 (établissement)
<i>Multi-Meubles</i>	meubles de maison	canadienne	privée	800 (entreprise)
<i>Les Constructeurs associés</i>				
<i>Usine 1</i>	fabrication de véhicules lourds	canadienne	privée	700 (établissement)
<i>Usine 2</i>	aéronautique	canadienne	privée	5800 (entreprise)
<i>IIES-Vallée</i>	produits électroniques	américaine	privée	1600 (établissement)

### Les différents cas de figures rencontrés

À la suite de cette enquête, nous avons élaboré une typologie qui permet de rendre compte des diverses situations rencontrées. Cette classification porte sur les relations entre, d'une part, le développement de la formation et, d'autre part, différents aspects de la gestion de l'emploi et du travail. D'ailleurs, les différents modèles décrits coexistent souvent à l'intérieur d'une même firme. Le tableau 3 présente de façon synthétique l'articulation des trois dimensions analytiques retenues.

Ainsi, le type 1, «un projet en gestation», se démarque car l'institutionnalisation de la formation dans l'entreprise est un enjeu central. C'est dire que les deux autres dimensions sont absentes. Dans le type 2, la «formation-service», une certaine forme d'inscription institutionnelle existe car les salariés sont responsables de la coordination des activités et de la logistique éducative. Toutefois, l'intégration aux stratégies industrielles repose sur les

**TABEAU 3**  
**Caractéristiques des différents cas de figures**

	<i>Un projet en gestation</i>	<i>La formation service</i>	<i>La formation reconversion</i>	<i>La formation, outil intégré de gestion</i>
<i>Institutionnalisation de la formation</i>	<p>Il n'existe pas de service de formation.</p> <p>Il n'y a pas de cadre ou de professionnel qui s'occupe à temps plein de la planification des activités.</p> <p>Il n'y a pas ou peu de demandes de la part des employés</p> <p>Une tradition est à établir.</p>	<p>Il n'existe pas de service de formation.</p> <p>Il y a un responsable de formation rattaché habituellement au service du personnel. Cette personne n'occupe pas cet emploi à temps plein.</p>	<p>Existence d'un service de formation où travaillent plusieurs personnes à temps plein ou à temps partiel.</p> <p>Les formateurs coopèrent avec les spécialistes de l'entreprise pour planifier les activités.</p>	<p>Existence d'un service de formation qui prépare les contenus et les outils pédagogiques. Il assure la logistique éducative.</p> <p>Existence d'un centre qui assure des formations spécialisées.</p> <p>Existence d'une entente avec le syndicat, un autre partenaire ou d'un organisme régulateur qui fixe des normes de travail.</p>
<i>Degré d'intégration de la formation aux stratégies de l'entreprise</i>	<p>Absence d'intégration si ce n'est dans les projets où les objectifs sont articulés à différentes transformations en cours dans l'entreprise.</p>	<p>Le responsable de formation gère les demandes ponctuelles venant des services.</p> <p>Des études annuelles de besoins sont réalisées afin d'orienter la planification.</p>	<p>La formation participe directement aux changements industriels en cours.</p> <p>La formation a souvent un rôle stratégique dans l'élaboration des futurs postes de travail.</p>	<p>La formation est orientée en fonction de la définition des tâches et ses techniques utilisées dans l'établissement.</p>
<i>Mode de reconnaissance des formations</i>	<p>Aucun mode formel de reconnaissance.</p>	<p>Aucun mécanisme formel de reconnaissance.</p>	<p>Reconnaissance dans et par la nouvelle organisation du travail.</p> <p>Reclassification des personnes formées.</p>	<p>La formation est une condition essentielle à l'exercice du travail (sanctionnée par une carte de compétence ou par un permis de travail) et au passage aux échelons supérieurs dans un processus de progression de carrières.</p>

demandes ponctuelles formulées par les différents services de l'usine. Les deux autres types se distinguent par une forte institutionnalisation et une forte intégration aux orientations industrielles. Toutefois, cette intégration ainsi que les modes de reconnaissance de la participation à la formation ne prennent pas la même forme.

*Première figure: la formation, un projet à réaliser*

La première figure représente la situation où tout est à faire, où la formation ne fait pas l'objet d'une inscription institutionnelle forte et où les activités sont finalement peu nombreuses. En d'autres mots, l'investissement de l'entreprise en formation est très faible voire inexistant. Il n'y existe pas de service de formation et la liste des activités est courte. La formation sur le tas est la seule activité récurrente.

Multi-Meubles<sup>24</sup> représente une situation que nous pourrions définir un peu caricaturalement comme le «degré zéro» de la formation. Jeune entreprise créée en 1977, Multi-Meubles s'est rapidement hissée parmi les firmes les plus importantes de son secteur. Au plan des investissements (rachat de plusieurs entreprises) et de la gestion des ressources humaines, elle a fait montre de dynamisme. Elle informatise progressivement sa production en adaptant des logiciels aux particularités de ses établissements. L'amélioration de la qualité constitue une autre préoccupation de développement.

Si la gestion du personnel de Multi-Meubles repose sur une «philosophie» fondée sur la participation des salariés, sur les expériences de partage collectif des gains de productivité et sur un programme d'achat d'actions par les employés, elle n'a pas conduit à un investissement en formation. Il n'existe pas à proprement parler de responsable de la formation. Un adjoint du président doit élaborer une politique de développement des ressources humaines. Ses interlocuteurs sont les directeurs d'usine qui ont la responsabilité de la gestion de leur personnel. À ce titre, ils ont la responsabilité de recevoir les demandes de formation de la part des employés et de les acheminer au siège social. En fait, peu de demandes sont exprimées et peu d'activités sont mises en oeuvre.

Dans l'ensemble, l'intervention de l'entreprise en formation est à construire. Des objectifs sont d'ailleurs définis: (1) assurer à tous une formation de base et une qualification<sup>25</sup>, (2) systématiser des profils individualisés de formation et (3) se préoccuper de la formation en santé et sécurité au travail et en contrôle de la qualité.

<sup>24</sup> Les noms des entreprises sont fictifs afin de conserver la confidentialité des informations.

<sup>25</sup> Par exemple, des efforts doivent être faits pour combattre l'analphabétisme de près du quart des salariés.

Les changements technologiques ou organisationnels constituent, aux yeux des responsables du développement des ressources humaines, autant d'occasions pour introduire — subrepticement, s'il le faut — des préoccupations de formation dans la planification stratégique de l'entreprise. Ces occasions sont autant de moments stratégiques à utiliser afin de «convaincre» les responsables de la firme de l'importance de cette activité. Un travail de mobilisation des ressources humaines et d'inscription institutionnelle est en cours. Le responsable des ressources humaines mise particulièrement sur les trois projets suivants:

- La mise sur pied de deux comités paritaires d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO-développement), créés dans autant d'usines, établiront un diagnostic d'entreprise et préciseront des priorités de développement tant du point de vue technologique que de celui des ressources humaines. Cette planification repose sur un diagnostic global dans lequel les questions de qualification et de formation interviennent.
- Le «responsable» de la formation espère introduire dans le programme de contrôle de la qualité, en voie d'implantation, des activités de formation.
- On mise aussi sur la participation de l'entreprise à la création, dans une commission scolaire régionale, d'un centre de formation de l'industrie du meuble qui servira de lieu de recrutement et de lieu de formation continue pour les employés de l'entreprise.

#### *Deuxième figure: la formation service*

La formation «service» correspond aux situations où la formation est planifiée, à la pièce, à même les «besoins exprimés» par les différents départements d'un établissement industriel. C'est en quelque sorte le règne de l'offre et de la demande; les départements ayant la responsabilité de définir la demande et le responsable de la formation, l'offre, par le biais de l'organisation des diverses activités. La formation connaît une certaine forme d'institutionnalisation car, même s'il n'existe pas de service autonome de formation, une personne possède la responsabilité de planifier et d'organiser ces activités. Cette responsabilité incombe souvent à un professionnel du service du personnel dont ce n'est pas l'unique tâche. Ailleurs, le directeur de l'établissement doit regrouper les demandes en provenance des différents services et les communiquer au service du personnel au siège-social, lequel établit les priorités et organise les activités. Dans ce contexte organisationnel, les activités ponctuelles de durée variable dominent. On ne peut parler d'une intégration forte de la formation à la stratégie de l'entreprise car la planification repose sur des demandes et des attentes précises; par

exemple, pour des dessinateurs dans le cas de l'introduction du dessin assisté par ordinateur (DAO), pour des mécaniciens lors de l'automatisation d'une usine textile, pour des contremaîtres lors de l'implantation d'un programme de contrôle de la qualité. Dans notre échantillon, trois établissements illustrent ce type de formation: LCA-Usine 1, les Aliments du Québec et les Textiles Saint-Laurent.

L'usine 1 fait partie de LCA depuis 1972. Spécialisée dans la construction de véhicules récréatifs, cette usine fut convertie et agrandie pour assurer la fabrication de véhicules lourds. Depuis, elle n'a pas connu de transformations majeures du processus de travail; l'établissement connaît une informatisation progressive du travail avec la multiplication des micro-ordinateurs personnels et l'introduction du DAO dans les services techniques. Cette logique de planification de la formation est en étroite concordance avec l'approche du service du personnel, qualifiée de pragmatique. On y distingue trois aspects complémentaires: un service de soutien aux contremaîtres, premiers responsables de la gestion du personnel; un service technique en ce qui concerne la gestion de la paye, des avantages sociaux, du recrutement, et un service conseil en matière d'élaboration des activités de formation. L'usine ne possède pas de véritable service de formation. Trois personnes ont une responsabilité en ce domaine: le directeur du service du personnel, un chef de service et un chef de section qui fait office de responsable de la formation. Ce dernier a la responsabilité de la planification d'ensemble et de la préparation technique des activités. Les directeurs de service, les chefs de service et de sections sont appelés à participer à l'évaluation plus ou moins formelle des besoins et des attentes. Une étude de besoins est réalisée annuellement auprès de tous les départements; l'objectif est d'identifier les problèmes, les axes de développement ou les faiblesses au niveau des qualifications de l'effectif ainsi que les actions à entreprendre pour combler les lacunes.

Les Aliments du Québec est une coopérative laitière fondée au cours des années 1930. L'usine de fromage étudiée débute ses opérations en 1980 avec un appareil de production conventionnel. Depuis trois ans, elle a entrepris une importante opération d'informatisation et d'automatisation de sa production, de sa gestion des procédés, des inventaires et des prix de revient. Les préoccupations de l'entreprise en matière de formation sont récentes. La détermination des besoins de formation se fait conjointement par le directeur d'usine et les contremaîtres. Une fois formulés, ils sont discutés avec le service du personnel de l'entreprise qui se charge d'organiser les programmes de formation nécessaires<sup>26</sup>. Personne n'effectue cette tâche à temps plein.

<sup>26</sup> Une exception existe: un cours sur les notions de base en contrôle de la production qui est planifié par l'établissement en fonction des techniciens présents et programmé au moment de l'installation des nouveaux équipements.



La troisième entreprise, les Textiles Saint-Laurent, est en pleine expansion et se prépare à faire face à la libéralisation des échanges nord-américains. Parmi ses axes de développement, l'accroissement de la qualité du produit figure en tête de liste. Elle modernise ses équipements et centralise la prise de décision. Après avoir tenté sans succès d'implanter un mode de gestion des ressources humaines innovateur (équipes semi-autonomes), l'entreprise semble se réorienter vers la formation, limitée à certains groupes de salariés. L'organisation de la formation est centralisée au siège social. Les directeurs de chaque établissement font part au vice-président aux opérations de leurs besoins de formation. Les activités de formation visent surtout les mécaniciens qui doivent acquérir les nouvelles compétences nécessaires à l'entretien des robots. Deux actions complémentaires ont été mises sur pied. D'abord, des représentants de la société suisse qui a vendu la technologie sont venus au Québec lors de son installation pour assurer la formation des mécaniciens. Tous les mécaniciens et certains cadres ont aussi fait des stages en Suisse afin de se familiariser avec les nouveaux équipements. Parallèlement, des actions de formation sur mesure en mécanique hydraulique pour les nouveaux mécaniciens et en technologie-textile pour les nouveaux contremaîtres sont organisées en collaboration avec le réseau public de formation. Cette action est liée à l'intervention des contremaîtres sur le processus de production (contrôle de qualité) et vise à leur donner une compréhension plus globale, nécessaire à la résolution des problèmes.

*Troisième figure: la formation, outil de reconversion et de prévision de la main-d'oeuvre*

Cette troisième figure est le fait d'entreprises qui ont développé d'importants programmes de reconversion de leur main-d'oeuvre dans le cadre de changements technologiques majeurs. Dans un cas, une usine neuve fut construite à proximité de l'établissement existant. Dans l'autre, il s'agit d'un changement de la vocation productive de l'établissement. Les changements technologiques sont au coeur de la recherche d'une transformation de l'identité professionnelle d'une grande partie des employés quand ce n'est pas le collectif de travail entier. Dans les deux cas, des activités de longue durée furent planifiées pour l'ensemble des salariés affectés par les changements. Nous pouvons parler d'une forte intégration à la stratégie de développement de l'établissement. Cette intégration est pensée à court terme (adaptation des employés aux changements technologiques immédiats et reconversion du personnel) et à moyen terme (mise en oeuvre de formations élaborées en fonction des changements technologiques prévisibles dans les cinq ou dix prochaines années).

Les deux entreprises refusent de congédier leurs employés et optent pour une stratégie de reconversion du collectif de travail. Chez IIES, la politique de gestion du personnel est guidée par une stratégie de plein emploi et le développement d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Dans le cas des Papiers Rivières qui possèdent six établissements de production de pâtes et papier au Québec et en Ontario, l'établissement étudié est la principale base économique d'une petite ville mono-industrielle dont les résidents ont activement soutenu les responsables de l'établissement dans leurs demandes de subventions auprès des gouvernements pour la réalisation de la nouvelle usine. La direction reconnaît en quelque sorte sa dette envers la population en développant aussi une importante stratégie de reconversion du personnel.

L'accès à des postes de travail au contenu redéfini (par exemple, par l'insertion dans le métier d'opérateur, de tâches précédemment réalisées par des techniciens d'entretien) constitue une première forme de reconnaissance de la participation à la formation. Le reclassement des personnes formées et la possibilité d'obtenir des diplômes officiels constituent deux autres formes de reconnaissance des formations.

Chez Papiers Rivières, la relation de dépendance relative entre l'établissement et le milieu local pèse donc sur les politiques de formation et sur la redéfinition des critères de recrutement du personnel suite à l'introduction de nouvelles technologies. La modernisation passe par la décision, en 1985, de construire une nouvelle usine en lieu et place de l'ancienne. Cette usine est conçue dans le but d'effectuer une percée sur le marché mondial. La qualité de la production sera à cet égard l'élément déterminant de cette stratégie de pénétration.

Le service de formation relève de la direction des ressources humaines et compte trois personnes dont le responsable de la formation, poste nouvellement créé à la suite des changements technologiques. Son titulaire a d'ailleurs été engagé spécifiquement pour son expérience de conception d'activités de formation utilisant des simulateurs de conduite assistés par ordinateur.

Le programme de formation aux nouvelles technologies comprend deux volets: une formation de base en classe d'une durée de huit à quatorze semaines qui assure la reconversion des salariés et une formation pratique sur le poste de travail sous la supervision de formateurs internes. Ceux-ci sont formés par l'établissement en collaboration avec la commission scolaire régionale. Le modèle de formation utilisé est celui de la cascade, les employés formés devenant les formateurs et les rédacteurs des manuels techniques de formation<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Ce modèle se rencontre fréquemment dans l'industrie des pâtes et papiers.

Le second exemple est celui d'un fabricant de modules et de circuits électroniques, IIES-Vallée, propriété de l'une des plus grandes entreprises internationales d'informatique. Deux grands principes animent traditionnellement la gestion du personnel: une politique élaborée et structurée de communication interne et une politique de plein emploi. Pour ce faire, IIES préconise une forte sécurité d'emploi chez ses employés en offrant de grandes possibilités de progression de carrière et de reconversion ainsi qu'un accès important aux ressources éducatives. Dans l'établissement, l'institutionnalisation est forte car six personnes et demie travaillent au service de formation. Nous y retrouvons le responsable des programmes d'amélioration de la qualité, le responsable de la formation et cinq formateurs à temps plein. La formation est une composante essentielle de la «culture d'entreprise».

Depuis le début de la décennie, cet établissement a connu des changements majeurs dans la nature des produits fabriqués. L'abandon de la production d'équipements électro-mécaniques et son remplacement par la fabrication de composants électroniques utilisant des procédés de fabrication photolithographiques et chimiques est l'occasion de planifier un programme de reconversion et d'enrichissement des compétences des 600 opérateurs de la production.

La réorientation de la vocation productive de l'établissement se traduit au plan de la formation par l'élaboration de deux cursus. Le premier vise la formation de techniciens d'entretien à même le bassin des opérateurs: 40 employés ont suivi une formation en institution scolaire (huit mois à temps plein) complétée par une période d'apprentissage de huit mois. Le second cursus comporte cinq étapes. Deux objectifs sont poursuivis: intégrer dans leur travail des tâches d'entretien des équipements et développer des capacités d'adaptation en prévision des changements technologiques futurs.

Le tableau 3 synthétise la démarche adoptée. L'étape 1 qui sert d'introduction à la terminologie technique, s'adresse à tous les opérateurs; près de 600 personnes ont actuellement suivi cette activité. Dans l'esprit des concepteurs, elle est une formation de niveau secondaire V. La seconde étape, suivie actuellement par 463 personnes, est un lieu d'apprentissage des techniques de base. À la suite de ces deux étapes, les opérateurs sont en mesure de réaliser des activités d'entretien planifiées. Les étapes 3 et 4 visent l'apprentissage de l'entretien non planifié des équipements et le contrôle de la qualité. Les opérateurs devront assumer, après l'étape trois, 75 % des tâches d'entretien non planifiées. Après la quatrième étape, ces opérateurs assureront 90 % des tâches d'entretien non planifiées. La cinquième étape est envisagée comme une activité plus individualisée qui permettra à une cinquantaine d'opérateurs d'obtenir un certificat d'études collégiales (CEC). Au

préalable, ces personnes auront suivi un module de reconnaissance des acquis permettant de préciser les apprentissages futurs en vue de l'obtention du certificat.

**TABLEAU 4**  
**Curcus de formation des employés**  
**en reconversion chez IIES-Vallée**

<i>Étape</i>	<i>Année</i>	<i>Clientèle touchée</i>	<i>Volume</i>	<i>Objectifs et description</i>
1	1984	≈ 600	36h de théorie	Module d'introduction à la terminologie technique
2	1984-85	463	64h de théorie 80h de pratique	Techniques de base
				• l'opérateur sera en mesure de réaliser des activités d'entretien planifié
3	1988-89	≈ 300*	100h de théorie 60h de pratique	Techniques avancées 1 (entretien des pièces d'équipement)
				• l'opérateur sera en mesure de réaliser 75% des activités d'entretien sur ses équipements
4	1989-91	≈ 150	200h de théorie 40h de pratique	Techniques avancées 2 (contrôle de qualité, mathématiques, statistiques, physique et résolution de problèmes)
				• l'opérateur sera en mesure de réaliser 90 % des activités d'entretien sur ses équipements
5	1992	≈ 50	4 heures  500-1000 heures de théorie au cégep	Module de reconnaissance des acquis Obtention d'un certificat d'études collégiales (CEC électronique)
				• l'employé sera un «technicien d'entretien»

\* Le nombre exact ne peut être donné, car il y a fluctuation de la demande d'inscription de la part des opérateurs. Ces chiffres donnent l'ordre de grandeur prévu par le service de formation.

Une troisième activité fut programmée à l'intention des techniciens afin d'augmenter leurs compétences en matière d'électronique. Il est prévu une formation de 465 heures qui permettra à des techniciens qui possèdent un

profil de formation en mécanique d'acquérir des éléments de compétence en électronique. Si ces techniciens ne possèdent pas le diplôme d'études collégiales, il leur sera possible de recevoir un certificat d'études collégiales, moyennant un supplément de formation.

Culture organisationnelle, gestion du personnel et transformations technologiques majeures se conjuguent pour assurer un large accès aux ressources éducatives. La planification de ce programme a permis une implication rapide des responsables de formation dans tous les projets de changements technologiques afin d'en connaître la teneur. Des stratégies à long terme de prévision de main-d'oeuvre et d'adaptation aux changements technologiques sont mises en oeuvre. À l'intérieur de ces stratégies, les responsables de formation prévoient développer des modes de reconnaissance des acquis de telle sorte que plusieurs employés auront une reconnaissance formelle, qui dépasse le milieu local, des parcours éducatifs réalisés.

*Quatrième figure: la formation, outil négocié et intégré de cheminement de carrière*

Cette dernière figure repose sur une forte institutionnalisation de la formation dans l'entreprise ou l'établissement. Elle se caractérise aussi par une forte intégration à la gestion du personnel car l'accès aux emplois est directement déterminé par la réussite aux examens et aux tests. Deux situations existent. Dans la première, la réussite aux tests permet à l'employé d'exercer un travail. L'activité de formation sert essentiellement à «qualifier» ou à «certifier» les capacités de l'employé à utiliser un procédé de fabrication donné ou à respecter des normes strictes de travail. C'est le principe de la «carte de compétence». Nous avons rencontré cette figure à deux occasions. La première usine, qui construit des véhicules lourds, a créé un centre de formation spécialisé pour les soudeurs, avec mission de suppléer au manque de ressources régionales dans cette spécialité qui occupe une position stratégique dans le processus de travail. Ce centre assure la formation des soudeurs aux différentes techniques utilisées dans le métier en vue de leur accréditation auprès du bureau canadien de la soudure<sup>28</sup>. En effet, les soudeurs doivent se conformer à des normes strictes de travail. L'utilisation de la formation comme outil d'apprentissage de spécifications et de normes de production imposées à l'entreprise se retrouve aussi dans les entreprises de l'aéronautique qui travaillent en sous-traitance pour les

---

<sup>28</sup> Au cours des années, le centre s'est vu confier une autre fonction: l'adaptation de nouvelles techniques de travail au processus local de travail. Une fois l'expérimentation réalisée, ce centre sert de lieu d'apprentissage aux innovations.

grands constructeurs mondiaux. L'obtention de ces contrats dépend en partie de la capacité du sous-traitant à assurer la qualité du produit et l'apprentissage des ouvriers aux normes spécifiques de travail. Une grande partie des ressources du centre de formation de l'usine aéronautique est affectée à cet apprentissage.

Dans la seconde situation, la réussite à des tests théoriques et pratiques permet d'accéder à un poste supérieur. Formation et progression de carrière dans un système de classification reconnu par la convention collective sont étroitement associées. LCA-Usine 2 est une importante entreprise de construction aéronautique. Elle a instauré un système de cheminement de carrière qui implique la réussite à un examen pour devenir «compagnon». Pour la centaine de métiers présents dans les différentes usines, la convention collective prévoit une procédure d'apprentissage en trois étapes<sup>29</sup>. À leur entrée, les salariés bénéficient d'une formation de base de 64 heures qui, dans le cas des employés de métier, peut monter jusqu'à 320 heures. Des cours théoriques (lecture de plans, mathématiques de l'avionnerie, théorie commerciale, etc.) sont dispensés sur une courte période (2 à 3 semaines). Dans une deuxième phase, les salariés travaillent aux ateliers-écoles et réalisent des projets de production. Ceux-ci sont constitués de travaux réels de production sous la gouverne d'un instructeur-contremaître. Dans la troisième phase, le salarié se retrouve en milieu de travail sous la supervision d'un contremaître de production. L'instructeur agit alors seulement comme coordonnateur. Le salarié devra réussir un examen afin d'accéder au titre de compagnon. Tout au long de ce programme, les stagiaires acquièrent une expérience diversifiée. Près de 85 % des élèves réussissent, ceux qui ne terminent pas le cours étant surtout des personnes qui se trouvent un emploi ailleurs.

Les deux autres entreprises où la correspondance entre la formation et la progression de carrière des opérateurs est spécifiquement inscrite dans la convention collective sont des firmes pétrochimiques. Chez PFI et PCC-EST, les procédures d'embauche et de promotion des opérateurs (remplaçants ou permanents dans un secteur) et des techniciens de laboratoire (chez PFI), y sont strictement définies par la convention collective qui précise la composition de «l'équipe volante» et les différentes modalités du programme de formation, considéré comme une exigence d'emploi.

---

<sup>29</sup> La plupart des apprentis sont recrutés sur la base d'un secondaire 4 ou 5 et de tests d'aptitudes mécaniques et autres. Dans le cas des machinistes, l'entreprise exige un secondaire 5 ou 6, etc. Lors de la reprise économique de 1982-83, elle s'est efforcée de recruter de jeunes salariés afin de rajeunir sa moyenne d'âge qui était de 57 ans en 1975 et qui est de 40 ans environ en 1988. Elle ne prévoit pas augmenter ses pré-requis à l'emploi au cours des prochaines années.

À PCC-Est, le service de formation a la responsabilité de gérer le processus de progression de carrière dont les paramètres principaux sont fixés par la convention collective. Cette inscription est double<sup>30</sup>.

- Le contenu des examens est décrit pour les quatre grandes phases de promotion. Y sont présentés les connaissances théoriques de base, les sources d'informations, les niveaux hiérarchiques, le nombre de postes à connaître pour obtenir une promotion et l'ancienneté requise avant d'accéder à un niveau supérieur.
- Des clauses générales régissent l'organisation de l'examen comme la note de passage, les modalités de «reprise», la signification de «connaître un poste», les délais pour se soumettre à l'examen et les exigences à rencontrer lors du passage de l'équipe volante à l'assignation à un poste dans l'exploitation.

Ce parcours de formation est très formalisé et structuré. Chez PFI, les objectifs sont doubles. Ils visent à assurer aux employés la compréhension de leur travail, des appareils utilisés, des méthodes de travail et des interactions entre les services. Il permet à l'employé de faire progresser son taux de salaire de base sur une période de quatre ans pendant laquelle il travaille sur tous les appareils et comprend les principes chimiques et physiques qui y sont en oeuvre.

Le travail de production dans l'usine se fait par équipes de secteur. Chaque équipe est composée d'une vingtaine de postes, hiérarchiquement définis. Le chef d'équipe est responsable de la coordination du travail entre les différentes salles de contrôle. Nous retrouvons un maître-opérateur, responsable de la conduite de sa salle ainsi que des opérateurs de niveau A, B, C, D et des remplaçants<sup>31</sup>. Une ligne de promotion est un ensemble ordonné de postes regroupés autour des différents services ou ateliers.

Le premier poste, généralement occupé par un nouvel employé, est celui d'apprenti-opérateur dans l'équipe volante (remplaçant)<sup>32</sup>. Il y apprend deux ou trois postes simples où il fera des remplacements. Trois

---

30 Un tel système de formation s'expliquerait par le fait que chaque raffinerie ou chaque site est différent ou «personnalisé» et qu'un apprentissage de la structure locale est nécessaire. L'organisation actuelle des promotions et des cheminements de carrière date du milieu des années 70, moment où les logiques et les techniques de production furent modifiées pour fins de rationalisation et de qualité de la conduite des opérations.

31 L'accès aux postes de «maître» et d'opérateur de niveau A n'est pas déterminé par la formation mais par nomination suite à une vacance.

32 Le diplôme d'études collégiales est une condition nécessaire d'embauche depuis quelques années.

mois après son embauche, il doit passer un premier examen en santé et sécurité du travail. Trois mois plus tard, il doit se soumettre à un examen de probation qui porte sur la sécurité au travail, l'organisation de l'usine et la technique. À la suite de cette étape, il entre directement dans le programme de formation et 18 mois après son embauche, il doit réussir l'examen de phase 1 et faire la preuve qu'il est qualifié pour travailler sur deux postes<sup>33</sup>. Il a 18 autres mois pour connaître quatre postes (dont un poste classé C) et réussir les examens des phases 2 et 3. Douze mois plus tard, il doit réussir un dernier examen (phase 4) et faire la preuve qu'il connaît quatre postes dont deux postes classés C ou un poste B. À la suite de ce parcours de quatre ans, l'opérateur est classé B.

Dans les deux situations, la formation connaît une double institutionnalisation. D'une part, il existe un service de formation. D'autre part, le domaine est balisé par les conventions collectives ou une entente spécifique avec des donneurs d'ordre et un sous-traitant. La reconnaissance de la participation à des activités de formation passe par l'accès aux emplois: utilisation de certains procédés de fabrication et progression de carrière. Dans tous les cas, la formation est une condition essentielle d'exercice du métier; l'échec à une épreuve peut conduire au congédiement.

## CONCLUSION: FORMATION ET CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

Notre analyse démontre l'existence d'une certaine diversité des relations entre la formation et le travail à l'intérieur des grandes entreprises manufacturières du Québec. Elle indique plus précisément en quoi le développement différencié de ce domaine à l'intérieur des entreprises québécoises n'est pas qu'une question de quantité. L'inscription institutionnelle de la formation, les modes de planification des activités et le degré d'intégration à la stratégie industrielle ainsi qu'à l'organisation du travail sont autant de dimensions qui permettent de distinguer les stratégies de formation des entreprises.

Chaque figure se distingue aussi par la configuration des acteurs impliqués dans la gestion de la formation. Dans le premier cas, le réseau est réduit à son strict minimum. La tâche des personnes (ou de la) affectées au développement des ressources humaines est de constituer ce réseau qui assurerait l'implantation d'activités de formation. Dans le second cas de figure, le réseau est constitué avec une division des tâches assez précises. D'un côté,

---

<sup>33</sup> Il y a deux «examens», le premier portant sur les aspects théoriques et le second, plus pratique, où les opérateurs doivent décrire le contenu des postes. La documentation nécessaire à l'apprentissage théorique est fournie par l'entreprise.



les responsables des différents services de l'établissement doivent formuler des demandes que le «responsable de formation» doit traduire en activité. Dans le type 3, un nouveau groupe d'acteurs participe à la gestion du domaine: les cadres supérieurs qui doivent donner leurs avis sur les orientations prises par le service de formation. La quatrième figure se caractérise par l'engagement du syndicat local qui est appelé à discuter et à accepter le contenu des cours et l'articulation avec la structure des postes.

L'apport de cette typologie se fait aussi sentir dans l'analyse des liens entre les changements industriels et la formation. Si les discours publics récents sur les changements industriels ou le modèle de la formation continue présentent l'institutionnalisation des pratiques de formation comme une nécessité imposée par les changements technologiques en cours, notre enquête suggère que la relation entre les deux termes est plus complexe. Nous cernons l'existence de trois situations différentes.

1. Les changements technologiques ou organisationnels, en cours ou prévus, *constituent des occasions ouvrant la voie à une institutionnalisation du champ de la formation*. Multi-meubles serait actuellement dans cette situation alors que les Papiers Rivières et les Textiles du Saint-Laurent ont connu cette situation récemment. L'enjeu est d'abord organisationnel car il s'agit de convaincre les principaux acteurs industriels d'investir en matière de formation.
2. Les changements industriels conduisent à *une réorientation des demandes de formation* en provenance des services où se réalisent ces changements. L'adaptation des salariés aux nouvelles conditions de travail est l'objectif fixé. L'enjeu est essentiellement lié aux conditions d'exercice du travail et d'accès aux promotions. Nous retrouvons cette forme de relation dans le type 2 (la formation service) ainsi que dans le modèle 4 (la formation outil de cheminement de carrière), où il faut modifier le contenu des profils de formation ou les normes établies. Tout changement implique une négociation avec les organismes qui définissent les normes ou avec les représentants syndicaux.
3. En contexte de changements industriels, les acteurs tendant à *associer la formation à une stratégie de construction/transformation du collectif de travail* (figure 3). C'est la situation qui se rapproche le plus du modèle de la formation continue proposé par Rosow et Zager ou par Eurich. L'établissement de fabrication de composants électroniques illustre bien ces choix. Les enjeux principaux concernent l'intégration des formations à l'organisation du travail, aux conditions d'accès aux emplois et aux promotions. Ceux-ci sont d'autant plus cruciaux qu'il existe un degré d'incertitude quant aux transformations technologiques et à la future organisation du travail.

Dans cet article, nous avons surtout insisté sur la description des différents modèles ou stratégies de formation des entreprises. Cette description conduit aussi à tracer deux pistes complémentaires de recherche qui permettraient de préciser l'usage de la formation dans les entreprises.

1. La première consiste à s'interroger sur les conditions d'émergence des différentes stratégies. Par exemple, le type 3 se retrouve-t-il uniquement dans les entreprises qui mettent en oeuvre des stratégies volontaristes de changements industriels? L'institutionnalisation de parcours de formation associés à un cheminement de carrière (type 4) constitue-t-elle un frein à l'émergence d'une stratégie de recomposition du collectif de travail, dans la mesure où les nouveaux savoirs sont simplement intégrés aux parcours de formation déjà existants?
2. Notre analyse a posé les rapports formation/travail du point de vue des processus de mobilisation industrielle. Une question complémentaire se pose: quelles perceptions et représentations les employés se font-ils du rôle et de l'importance de la formation? Un nouveau rapport à la formation et au travail est-il en train d'émerger au sein des collectifs de travail qui connaissent des transformations importantes?

## BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, R.J., *L'éducation et le travailleur canadien*, Rapport de la Commission d'enquête sur le congé-éducation et la productivité, Ottawa, Travail Canada, 1979.
- , «Toward a More Competent Labour Force: a Training Levy Scheme for Canada», *Relations industrielles*, vol. 55, n° 3, 1980.
- , *Training in Canadian Industry: Research, Theory and Policy Implications*, McMaster University, avril 1980.
- , «Education Innovation in an Age of Uncertainty», communication présentée au congrès annuel de Canadian Association of Co-operative Education, Hamilton, août 1980.
- ASHLEY, W.L., J. SECHLER et G. ZAHNISER, «New Directions and Trends in Industrial Training and their Implications for Vocational Education Programs», *Facts & Findings*, The National Center for Research in Vocational Education, Ohio State University, vol. 4, n° 3, été 1986.
- BAIRD, L. et I. MESHOUAM, «Strategic Human Resources Management: Implications for Training Human Resources Professionals», *Training and Development Journal*, vol. 38, n° 1, janvier 1984.

BURKE, R.J., «Trainee Experiences in Industrial Retraining Programs, a Case Study», *Relations industrielles*, vol. 39, n° 3, 1984.

DORAY, P., *Formation continue et mobilisation industrielle*, Lille, Presses Universitaires de Lille, 1989.

DUBAR, C., «Les relations emploi-travail-formation comme processus de socialisation professionnelle et formes de transaction salariale», Communication aux journées d'études Travail et emploi, formes nouvelles, nouveaux points de vue, Paris, 16-18 novembre 1988.

DUBAR, C. et S. ENGRAND, La formation en entreprise comme processus de socialisation professionnelle: l'exemple de la production nucléaire à EDF, *Formation Emploi*, n° 16, oct.-déc. 1986.

EURICH, N.P., *Corporate Classrooms, the Learning Business*, Princetown, The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1985.

CONSEIL CONSULTATIF SUR L'ADAPTATION, *S'adapter pour gagner*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 1989.

CONSEIL CONSULTATIF CANADIEN DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION, *Répercussions des techniques nouvelles sur l'emploi*, décembre 1982.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, *Le virage technologique*, Programme d'action économique, 1982-1986, Québec, 1982.

GROUPE D'ÉTUDE D'EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA, *L'évolution du marché du travail dans les années 80*, Ottawa, 1981.

GROUPE DE TRAVAIL SUR LE CONGÉ DE PERFECTIONNEMENT, *Apprendre à gagner sa vie*, Ottawa, Emploi et Immigration Canada, 1983.

GROUPE DE TRAVAIL PARLEMENTAIRE, *Du travail pour demain: perspectives d'emploi pour les années 80*, Ottawa, Chambre des communes, 1981.

GROUPE DE TRAVAIL SUR LA MICROÉLECTRONIQUE ET L'EMPLOI, *La microélectronique au service de la collectivité*, Ottawa, Travail Canada, 1982.

GUÉRIN, G., «Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les entreprises québécoises (première partie)», *Gestion*, vol. 9, n° 1, février 1984, p. 28-36.

—————, «Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les entreprises québécoises (deuxième partie)», *Gestion*, vol. 9, n° 2, avril 1984, p. 36-43.

JEAN, M., *Apprendre, une action volontaire et responsable*, Rapport de la Commission d'enquête sur la formation des adultes, Québec, Gouvernement du Québec, 1982.

JURY CONSULTATIF NATIONAL SUR LE CONGÉ PERFECTIONNEMENT, *Apprendre: un défi pour la vie*, Ottawa, Emploi et Immigration Canada, 1984.

LAROUCHE, V., «Le développement des ressources humaines. Fonction négligée par l'entreprise», *Relations industrielles*, vol. 32, n° 4, 1977, p. 483-511.

LITVAK, I.A. et C.J. MAULE, «Educational Leave Policies and Practices of Select Organisations in Canada», *Labour and Society*, vol. 5, n° 2, avril 1980.

- MUSZYNSKI, L. et D.A. WOLFE, «New Technology and Training: Lessons from Abroad», *Canadian Public Policy—Analyse des politiques*, vol. XV, n° 3, 1989.
- PAQUET, P., P. DORAY et P. BOUCHARD, *Sondage sur la formation en entreprise*, annexe 3 de: *Apprendre, une action volontaire et responsable*, Rapport de la Commission d'enquête sur la formation des adultes, Québec, Gouvernement du Québec, 1982.
- PAUL, J.J., «Les analyses françaises des relations formation-emploi», *Revue française de pédagogie*, n° 69, oct.-déc. 1984.
- , *La relation formation-emploi. Un défi pour l'économie*, Paris, Economica, 1989.
- ROSOW, J.M. et R. ZAGER, *Training the Competitive Edge*, San Francisco-London, Jossey-Bass Publishers, 1988.
- SOCIAL PROGRAM EVALUATION GROUP, *A Study of Skill Development Leave Programs in Canadian Business and Industry*, Queen's University, avril 1983.
- TANGUY, L., (éd.), *L'introuvable relation formation/emploi*, Paris, La documentation française, 1986.

### ***Recent Trends on Training in Québec Enterprises***

The question of in-plant training development has been the object of a recrudescence of interest in recent years. Appeals made to employers to invest in occupational training are more numerous and more pressing. This investment is a pledge to competitiveness and to the future. Recent government policies in adult occupational training provide for financial support to in-plant training. In this paper, we describe the state of development of training in industry. We proceed not with a statistical analysis of the situation, but with a more qualitative analysis of the use by industrial firms of training investments. Relying on an investigation of a few large firms located in the Province of Québec, we present a typology of relations between training and work.

Based on recent research on the relation between training and actual work and on the role of training in the development of firms, we elaborate three analytical dimensions in order to distinguish between four types of relations between training activities and the growth of firms: (1) the degree to which training has been institutionalised by the firm; (2) the degree of integration of training programs within the firms' policy and (3) the ways of recognition and consequences for the employees' participation in training programs.

#### **Type 1. A Project to Accomplish**

The first figure shows a situation where everything has to be done, where training is not strongly institutionalised and where activities are rare. In other words, the

firms' commitment to the training department and the list of such activities are very limited. *Training on the job* is the only effective activity.

### **Type 2. Training on Request**

This training *à la carte* represents situations where training is planned on a piecemeal basis, following different departments' requests in a firm. It is a supply and demand situation. Training is minimally institutionalised within the firm since no service or department exist. There is often a single staff person charged with the task of organising and planning training activities. Training activities are very diversified. There is strong integration of training measures within the firm's policy, as they are taken on specific request and for a particular group (like for draftsmen when the company is computerizing the drafting department, or for mechanics when a textile industry is automatizing, or for foremen when new programs of quality control are being introduced). There is no mechanism ensuring recognition of participation in training activities.

### **Type 3. Training as a Tool for Labour Force Adjustment and Planning**

This third type describes the company that has developed important programs to retrain its manpower in a situation of major technical changes. Long-term activities were set up when the whole work force was affected by such changes.

Training has a strong involvement with the firm's development policy. This involvement is conceived in the short term (workers adaptation to recent technical changes and the retraining of these workers) as well as in the medium term (elaboration of policies associated with the implementation of new technology in forthcoming years). In general, such firms are reluctant to lay off their employees. Access by current employees to new redefined tasks represents a first acknowledgment of participation in a training program.

### **Type 4. Training as a Negotiated and Integrated Tool for Career Planning**

This last type relies on a strong commitment to training policies by a firm or an establishment. This is characterized by the involvement of personnel management staff because the access to a new job or function is directly related to the candidate's success in particular tests and exams. There are two possible situations. In the first one, success on tests gives the employee the right to a job position. Training activities are then used strictly to qualify and to certify the employee's knowledge and ability to use a given manufacturing technique or to conform to strict labour norms. This is sometimes referred to as the principle of the «tradesman's card» or «competency card». In the second situation, successful test scores subsequent to training permits the candidate to be promoted. Training and career advancement according to the collective agreement are closely bound together.