

# NOTE TO USERS

This reproduction is the best copy available.

**UMI**<sup>®</sup>



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
MOULAY-HFID ALAOUI MOUKTAFI

LES PRATIQUES DE LA FORMATION  
DE LA MAIN-D'ŒUVRE  
ET LA LOI 90  
DANS LES PME AU QUÉBEC

AOÛT 2008



Library and  
Archives Canada

Published Heritage  
Branch

395 Wellington Street  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

Bibliothèque et  
Archives Canada

Direction du  
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

*Your file* *Votre référence*  
*ISBN: 978-0-494-48672-6*  
*Our file* *Notre référence*  
*ISBN: 978-0-494-48672-6*

**NOTICE:**

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

**AVIS:**

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

---

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

  
**Canada**

## Remerciements

Grâce à Dieu, ce travail qui constitue l'un des premiers objectifs de ma venue et de mon installation au Québec, arrive à son terme.

Je remercie toutes les personnes qui y ont contribué, à un titre ou à un autre. En premier lieu, mes parents, pour leur compréhension, pour l'amour dont ils m'ont toujours entouré et pour les sacrifices matériels qu'ils n'ont jamais hésité à consentir pour que je puisse recevoir la meilleure éducation et les meilleurs enseignements possibles.

Au même rang, notre directeur de recherche M. Jocelyn D. Perrault, mérite une citation particulière à laquelle je joins volontiers les membres du comité d'évaluation, mes lecteurs, MM. André Joyal et Léonard Dumas.

Je ne saurais oublier de dire également ma reconnaissance à MM.

- Kamal El Batal, Doctorant à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour ses conseils précieux,
- Abdelghani Dades, journaliste, membre de la Table Maghreb du Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles (Québec) et membre du Conseil des Communautés Marocaines résidant à l'Étranger (CCME) pour son aide à la mise en forme de ce travail.

Mon souhait le plus vif aujourd'hui est que ce travail puisse s'avérer d'une quelconque utilité dans l'œuvre de développement des compétences de la main d'œuvre du pays dans lequel j'ai choisi de vivre, comme du pays de mes origines, le Maroc, qui lui aussi s'est doté d'une «Loi 90», poursuivant les mêmes finalités que la «Loi du 1%» québécoise.

## Sommaire

La gestion des Ressources Humaines s'est imposée comme un outil stratégique privilégié de la gestion des entreprises désirant se mettre à niveau et se donner des chances de survivre puis de prospérer dans un contexte mondialisé. Beaucoup d'entrepreneurs ont adopté cet outil et de nombreux Etats sont intervenus pour en encadrer l'usage. C'est dans ce contexte que la «Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre» («loi 90») fait obligation aux PME québécoises d'investir l'équivalent d'au moins 1% de leur masse salariale dans la formation de leur main-d'œuvre. Dans quelle mesure l'intervention de l'Etat, par le biais de cette loi, a-t-elle permis aux employeurs de développer les habiletés de leurs employés? A-t-elle influencé les modes de production et les relations de travail? A-t-elle amélioré la compétitivité et la capacité de résistance à la concurrence de l'entreprise? De ce triple questionnement émane notre question de recherche : *Est-ce que la loi 90 a des impacts concrets sur l'efficacité et le développement des compétences de la main-d'œuvre québécoises ?*

Pour tenter de trouver des éléments de réponse à cette question, nous avons observé la démarche suivante :

- Dans un premier, la recension de la littérature existante traitant de notre sujet,
- Dans un second temps, une enquête sur le terrain, auprès de 8 PME qui se sont dotées de programmes de formation de leurs salariés, dans le cadre de la loi 90,
- Enfin, dans un troisième temps, la comparaison entre les avis des chercheurs consultés et le résultat de nos observations sur le terrain.

Au terme de notre travail, nous avons pu constater que l'application de la loi exerçait effectivement et incontestablement une influence sur les ressources humaines et sur les entreprises. Mais ces résultats dépendent de bonnes pratiques, dans la mise en application, qui peuvent différer parfois largement, des recommandations incluses dans la loi.

C'est à ce niveau que nous avons le sentiment que notre travail, malgré ses limites, procure ses apports les plus intéressants, ne serait-ce qu'à l'usage d'autres chercheurs qui entreprendraient des recherches plus poussées sur le même sujet ou sur des sujets similaires.

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>i</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>ii</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>vi</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>vii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : La revue de littérature</b> .....	<b>12</b>
1.1 La problématique de la formation de la main-d'œuvre dans les PME .....	12
1.2 La situation au Québec .....	13
1.3 Aperçu sur différentes expériences internationales en formation de la main-d'œuvre dans les PME.....	14
1.4 Les difficultés liées à la formation de la main-d'œuvre au Québec .....	18
1.5 Les débats autour du projet de loi 90.....	20
1.6 Les limites de la loi 90.....	23
1.7 Les objectifs de la recherche.....	24
<b>CHAPITRE II : Le cadre théorique de la recherche</b> .....	<b>26</b>
2.1 La politique de conception et d'élaboration d'un modèle type de formation et de son application au sein des PME .....	26
2.2 Conditions de mise en place d'un modèle de formation dans la politique de gestion des ressources humaines .....	27
2.2.1 Détermination des priorités .....	28
2.2.2 Les étapes d'élaboration d'un devis de formation.....	32
2.2.3 Le rôle des acteurs et leurs responsabilités dans le succès d'un programme de formation.....	36
2.3 Insertion d'un système de formation parmi les priorités en matière de ressources humaines .....	38
2.4 Les étapes d'un processus de formation structuré .....	39
<b>CHAPITRE III : Méthodologie de recherche</b> .....	<b>52</b>
3.1 Le type d'étude .....	53
3.2 L'échantillon.....	53
3.3 La méthode de collecte de données .....	54
3.4 Les critères de sélection des PME constituant l'échantillon.....	55
3.5 Présentation des entreprises retenues dans l'échantillon .....	56
3.5.1 L'entreprise A .....	56
3.5.1.1 Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise .....	57
3.5.1.2 Le management du programme de formation au sein de l'entreprise.....	57
3.5.1.3 L'impact du programme de formation sur l'entreprise .....	58

3.5.2	<i>L'entreprise B</i> .....	59
3.5.2.1	<i>Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise</i> .....	60
3.5.2.2	<i>Le management du projet de formation au sein de l'entreprise</i> .....	60
3.5.2.3	<i>L'impact du programme de formation sur l'entreprise</i> .....	61
3.5.3	<i>L'entreprise C</i> .....	62
3.5.3.1	<i>Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise</i> .....	62
3.5.3.2	<i>Le management du programme de formation au sein de l'entreprise</i> .....	63
3.5.3.3	<i>L'impact du programme de formation sur l'entreprise</i> .....	63
3.5.4	<i>L'entreprise D</i> .....	64
3.5.4.1	<i>Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise</i> .....	65
3.5.4.2	<i>Le management du projet de formation au sein de l'entreprise</i> .....	65
3.5.4.3	<i>L'impact du programme de formation sur l'entreprise</i> .....	66
3.5.5	<i>L'entreprise E</i> .....	66
3.5.5.1	<i>Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise</i> .....	67
3.5.5.2	<i>Le management du projet de formation au sein de l'entreprise</i> .....	67
3.5.5.3	<i>L'impact du programme de formation sur l'entreprise</i> .....	68
3.5.6	<i>L'entreprise F</i> .....	69
3.5.6.1	<i>Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise</i> .....	69
3.5.6.2	<i>Le management du programme de formation au sein de l'entreprise</i> .....	69
3.5.6.3	<i>L'impact du programme de formation sur l'entreprise</i> .....	70
3.5.7	<i>L'entreprise G</i> .....	70
3.5.7.1	<i>Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise</i> .....	71
3.5.7.2	<i>Le management du programme de formation au sein de l'entreprise</i> .....	71
3.5.7.3	<i>L'impact du programme de formation sur l'entreprise</i> .....	72
3.5.8	<i>L'entreprise H</i> .....	72
3.5.8.1	<i>Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise</i> .....	73
3.5.8.2	<i>Le management du programme de formation au sein de l'entreprise</i> .....	73
3.5.8.3	<i>L'impact du programme de formation sur l'entreprise</i> .....	74
<b>CHAPITRE IV : Résultats et analyse</b> .....		<b>75</b>
4.1	<i>À propos de l'élaboration d'un modèle de formation et de son insertion dans une stratégie de développement des compétences dans l'entreprise</i> .....	75
4.1.1	<i>Aperçu général sur la perception de la Loi 90 par les responsables d'entreprises</i> .....	75
4.1.2	<i>L'implication des responsables dans la réussite du projet de formation</i> .....	76
4.2	<i>Présentation des résultats des entrevues</i> .....	77
4.2.1	<i>Synthèse des visites des PME</i> .....	78
4.2.2	<i>La perception par les responsables de PME interrogés, de l'importance de la formation, de la loi 90 et des dépenses y afférent</i> .....	79
4.2.3	<i>Les enjeux d'une bonne gestion des programmes selon les responsables de la formation</i> .....	80
4.3	<i>Analyse de l'insertion d'un modèle de formation structuré</i> .....	82
4.3.1	<i>Analyse des besoins</i> .....	82
4.3.2	<i>Planification et objectifs de formation</i> .....	83
4.3.2	<i>Organisation de la formation</i> .....	83

4.3.4	<i>Évaluation de la formation</i> .....	88
4.3.5	<i>Suivi de formation et appui à l'intégration des apprentissages</i> .....	89
<b>Conclusion générale</b> .....		<b>90</b>
1.	Discussions suite aux résultats.....	93
2.	Contributions de la recherche au domaine de la gestion des ressources humaines et des PME .....	95
2-1	<i>Pertinence académique</i> .....	96
2-2	<i>Pertinence sociale</i> .....	96
3.	Apports de la recherche .....	97
4.	Limites de la recherche .....	98
<b>Références bibliographiques</b> .....		<b>99</b>
<b>Références</b> .....		<b>102</b>
<b>Annexe 1 : Guide d'entretien utilisé lors des visites d'entreprises</b> .....		<b>103</b>
<b>Annexe 2 : Loi 90 ; texte des amendements adoptés le 8 juin 2007</b> .....		<b>109</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les dates d'assujettissement à la loi 90 selon la masse salariale de la PME .....	6
Tableau 2 : Employeurs assujettis à la Loi 90 entre 1996 et 1999 .....	8
Tableau 3: Résumé de la recherche .....	11
Tableau 4: Les responsabilités de la formation .....	17
Tableau 5: Difficultés liées à la formation en PME.....	19
Tableau 6: Établissement des priorités de formation.....	29
Tableau 7: Étapes de processus de formation selon la littérature .....	41
Tableau 8: Synthèse des visites des PME.....	78
Tableau 9: Le niveau de l'importance de la formation et de la loi 90.....	79
Tableau 10: Les dépenses en formation dans les 8 PME.....	80
Tableau 11: Enjeux du développement des compétences des cadres et .....	81
Tableau 12: Participation des employeurs assujettis à la Loi, .....	92

## Liste des figures

Figure 1: Schéma du modèle des étapes d'un processus de formation .....	42
---	----

## **Introduction**

La mondialisation, avec son cortège de levées des barrières douanières et de signatures d'accords de libre échange, ouvre la voie devant une concurrence internationale dont les tissus industriels des différentes nations étaient jusque là protégés et soumet les entreprises à rude épreuve. Mais si les très grosses entreprises sont en mesure de réagir efficacement à cette nouvelle donne, y compris par des délocalisations d'activités, il n'en va pas toujours de même pour les Petites et Moyennes Entreprises et les Petites et Moyennes Industries. Une réelle menace pour la survie des PME existe donc. Or il est reconnu que :

- Ces entreprises sont en général implantées hors des grands centres urbains dans des régions où elles sont souvent le principal employeur; elles participent ainsi puissamment à l'occupation du territoire et à une meilleure distribution de la richesse nationale,
- Elles sont les principaux créateurs d'emploi dans les économies industrielles,
- Elles contribuent pour une part considérable à la production nationale de biens et services,
- Elles sont souvent à l'origine d'innovations techniques, dont la petite échelle ne permet pas moins une accumulation en Recherche & Développement qui, pour être discrète, n'en est pas moins importante.

Il n'est donc pas fortuit de voir les chercheurs et les décideurs de tous pays considérer la PME comme un acteur majeur et non résiduel de la vie économique et se préoccuper de son devenir. La question qui se pose à tous est «comment amener les PME à devenir plus compétitives» et par là, à devenir moins vulnérable à la concurrence internationale.

Il y a évidemment plusieurs réponses à cette question, mais de toutes, une émerge en particulier : celle relative à la qualification de la main d'œuvre. Tous ceux qui s'intéressent à

la question conviennent en effet que seul des travailleurs qualifiés, capable de s'insérer dans des schémas d'organisation nouveaux et complexes et de faire preuve de créativité, sont en mesure d'améliorer leur propre productivité et, partant, celle de leur entreprise et plus globalement de l'économie dans laquelle ils évoluent. Un petit nombre de PME s'est spontanément rendu à cette réalité et s'est lancé dans des programmes de formation des ressources humaines qui ont donné des résultats suffisamment intéressants pour que les puissances publiques s'impliquent dans un tel processus et mettent sur pied des politiques nationales de formation de la main d'œuvre, incitatifs fiscaux, financiers et salariaux à l'appui.

### **Qu'en est-il du Québec ?**

Le préambule ci-dessus s'applique tout à fait au Québec. Ici aussi les PME assument un rôle déterminant dans la production et la création de richesse. Ici aussi, les PME sont sous la menace d'une concurrence régionale et internationale redoutable. Que ce soit dans le cadre de l'ALENA<sup>1</sup> ou plus récemment avec l'arrivée sur le marché local de produits asiatiques commercialisés à des prix défilants toute concurrence, ce sont les PME qui sont en péril et dont souvent, l'existence même est en cause.

Cette situation, qui est à l'origine de nombreuses recherches, a très vite amené les autorités publiques à mettre en place des mesures et programmes d'aides aux PME, entre autres en matière de financement mais également et surtout, elle a amené le gouvernement québécois à légiférer dans des domaines de gestion aux effets plus durables, en particulier dans ce qui concerne la formation de la main-d'œuvre. Ainsi a été adoptée la «loi sur le développement de la main d'œuvre» (plus connue sous l'appellation de «Loi 90» ou «Loi du 1%») qui fait d'ailleurs l'objet d'une attention constante et soutenue, puisqu'elle vient d'être amendée et enrichie de nouveaux moyens et de nouveaux outils et que même son intitulé a changé puisque désormais elle s'appelle «Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre ou « loi sur les compétences ».

---

<sup>1</sup>ALENA = Accord de Libre Échange du Nord d'Amérique.

La «Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre» («loi 90»), ainsi devenue «Loi sur les compétences» fait obligation aux PME d'investir l'équivalent d'au moins 1% de leur masse salariale dans la formation de leur main-d'œuvre (Emploi-Québec, 1998). Outre cet aspect financier, elle introduit et formalise une approche nouvelle, qualitative, de la gestion des travailleurs.

Cette loi utilise en effet le concept de «ressources humaines», un terme devenu populaire à partir du début des années 70 lorsque, sous l'influence de «l'approche systèmes», les spécialistes de la gestion et des sciences administratives ont démontré qu'il était plus avantageux, tant pour les organisations que pour les employés, de traiter ces derniers comme des «ressources» plutôt que comme des «facteurs» ou «coûts de production» ou comme des «personnes dont les comportements seraient surtout guidés par les émotions».

### **Définitions et concepts**

Ainsi, le Québec indique clairement que la gestion des ressources humaines constitue de manière incontournable une fonction essentielle et un outil de changement et d'évolution dans les PME, se rendant à un avis largement partagé par les chercheurs qui considèrent qu'«aucune entreprise ne peut survivre et croître sans développer et mettre à jour la gestion de ses ressources humaines. Or, «Les moyens financiers limités des PME ne permettent pas d'entreprendre des investissements adéquats dans cette ressource vitale. Le propriétaire-dirigeant joue un rôle de pivot central dans la PME et conditionne toutes les pratiques en gestion des ressources humaines» (Garand et d'Amboise, 1995).

Churchill et Lewis (1983) ont été encore plus précis en identifiant «quatre facteurs qui jouent un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec de l'entreprise». Ces facteurs relèvent de l'entrepreneur et leur importance respective évolue à mesure que l'entreprise croît et se développe. Il s'agit :

1. De la compétence de l'entrepreneur en matière de marketing, d'innovation, de production et de distribution;
2. De la compétence de l'entrepreneur en matière de délégation de pouvoir;
3. De sa compétence en matière de supervision des activités exercées par d'autres;
4. De la compétence de l'entrepreneur en matière d'anticipation et de sa capacité à reconnaître les points faibles et les points forts de son organisation, à corriger les premiers et consolider les seconds.

Dans ce schéma, la formation s'avère «la solution idéale, adéquate, propice, optimale pour acquérir des connaissances, les appliquer et en tirer les effets escomptés»; Le Gall (1992) complète ce raisonnement en définissant la formation professionnelle «comme l'acquisition d'un ensemble de connaissances théoriques et pratiques (dans une technique, un métier)» et précise que cette formation «peut avoir lieu sur le tas, en stage ou encore en alternance». À la lumière de ces réflexions, il apparaît donc que la formation des ressources humaines «recouvre toute activité sciemment et systématiquement organisée dans le but d'acquérir ou de faire acquérir une information, une connaissance ou une aptitude nouvelles». Elle est à la fois un acte d'apprentissage et de communication et c'est ainsi et seulement ainsi qu'elle peut s'avérer être un catalyseur du développement.

Pour sa part Meignant (1997), établit qu'«une politique de formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir». Ces trois finalités renvoient, dit-il, à trois échéances :

1. La consolidation de l'existant, action à court terme, à mener dans un délai n'excédant pas une année;
2. L'accompagnement des changements est lié à la période de temps dans laquelle ces changements sont raisonnablement prévisibles, c'est-à-dire à moyen terme;
3. La préparation de l'avenir, dans un plus long terme, et selon des échéances où rien n'est vraiment certain.

## **La loi 90 du mois de juin 1995**

Née en partie de ces réflexions, la «loi favorisant le développement de la main-d'œuvre» adoptée en juin 1995 et entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1996, se donne pour objectif d'inciter à «améliorer la qualification de la main-d'œuvre, favorisant ainsi l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi, ainsi que la mobilité de la main-d'œuvre». Elle assujettit tout employeur et toute entreprise dont la masse salariale égale ou dépasse 250 000 dollars en une année civile, à consacrer un montant au moins égal à 1% de cette masse salariale à la formation de sa main-d'œuvre.

Elle vise les employeurs (personnes morales de droit privé et personnes physiques), les sociétés, les organismes à but non lucratif, l'administration publique, les municipalités, les établissements de santé, de services sociaux et de l'éducation. Son implantation s'est faite graduellement sur une période de trois ans pour permettre aux petites entreprises la mise en place d'un plan de formation bien structuré.

Concernant l'application de cette loi, la fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ, 2001), souligne que l'employeur doit pouvoir prouver qu'il s'est effectivement conformé à la Loi et pour cela, il doit conserver toutes les pièces justificatives de ses dépenses, par exemple :

- contrat de formation;
- reçus pour frais d'inscription ou de formation;
- achat de matériel, location de locaux;
- registre de salaire pour les personnes en formation et pour les formateurs internes;
- confirmation d'un versement à un organisme collecteur légal;
- copie d'entente avec le syndicat.

L'employeur est également tenu de compléter le formulaire prévu par le règlement sur les dépenses de formation admissibles.

Aux termes de «la loi du 1%», il est par ailleurs entendu :

- que «la masse salariale correspond généralement au montant déclaré pour le fonds des services de santé à l'égard des employés»; il est également précisé que «le calcul de la masse salariale et des dépenses de formation admissibles s'applique à une même année civile».
- que l'employeur assujetti à la loi qui ne s'acquitte pas de cette obligation doit verser une cotisation équivalant à la somme non investie au Fonds National de Formation de la Main-d'œuvre.
- que toutes les sommes versées au Fonds sont réinvesties sous forme de subventions pour soutenir des activités liées à la formation de la main-d'œuvre.

### **Le champ d'application**

La «loi 90», mise en application au 1<sup>er</sup> janvier 1996, se donnait trois années pour être en vigueur dans l'ensemble du Québec. Elle prévoyait un calendrier d'assujettissement tenant compte des volumes de masses salariales; le tableau ci-dessous présente ce calendrier :

**Tableau 1 : Les dates d'assujettissement à la loi 90 selon la masse salariale de la PME**

<b>Masse salariale de l'employeur</b>	<b>Date d'assujettissement à la loi 90</b>
Plus de 1 000 000	1 <sup>er</sup> janvier 1996
Plus de 500 000	1 <sup>er</sup> janvier 1997
Plus de 250 000	1 <sup>er</sup> janvier 1998

Source : Emploi-Québec (1998). Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre

À partir de l'année 1998 donc, l'ensemble des PME-employeurs du Québec devaient souscrire à la Loi 90, déclarer chaque année leur masse salariale et les dépenses comptabilisées au cours de l'année civile ou le cas échéant, les versements au Fonds National de la Formation de la

Main-d'œuvre (FNFMO), au ministère du revenu du Québec (MRQ) via le formulaire sommaire des retenues et des cotisations de l'employeur.

Rappelons que selon les lois fiscales en vigueur, les dépenses de formation sont généralement déductibles de l'impôt sur les revenus des corporations au Québec et au Canada.

### **Les premières observations**

Ainsi légalement encadré, le fait d'investir ce 1% en formation avait pour finalité favoriser une augmentation de la compétitivité, l'accroissement de la productivité, une meilleure utilisation des équipements, une baisse du taux de roulement du personnel, une plus grande polyvalence des travailleurs, une plus grande satisfaction, motivation et mobilisation du personnel. D'un intérêt également partagé entre la macro économie (représentée par le législateur) et la micro économie (représentée par les PME), étalée dans sa mise en application sur trois années par souci d'efficacité, cette loi aurait donc dû connaître un franc succès. Cela a-t-il été le cas ?

Le tableau ci-dessous, établi en guise de bilan par Emploi-Québec, laisse une impression mitigée.

**Tableau 2 : Employeurs assujettis à la Loi 90 entre 1996 et 1999**

<b>A n n é e</b>	<b>Nombre d'employeurs assujettis</b>	<b>Masse salariale totale concernée (en milliards de dollars)</b>
1 9 9 6	8 107	52,0
1 9 9 7	16425	60,3
1 9 9 8	30429	70,8
1 9 9 9	32605	75,0

Source : Emploi-Québec (2000). Loi favorisant le développement de la formation de la main- d'œuvre.

Certes, selon les chiffres, le nombre d'employeurs assujettis a quadruplé. De même, toujours selon la même source (Emploi-Québec; 2000), les employeurs ont déclaré des montants annuels de plus d'un milliard de dollars investis dans la formation de leur personnel et certes encore, le pourcentage des dépenses de formation par rapport à la masse salariale se situait à 1.71%, soit bien plus que le montant légalement fixé; mais :

- Ces résultats ont été obtenus en quatre années et non pas en trois années comme prévu,
- À ce terme, seulement 75 % du chiffre d'affaires global des PME (et non pas 75 % des PME du pays) était couvert par la «Loi du 1%»,
- On note également un rapide essoufflement du processus d'assujettissement à la Loi du 1 %, puisque si - en termes de chiffre d'affaires et même pas en nombre d'entreprises ! - 52% des entreprises concernées y ont adhéré la première année, seules 8,3 % ont suivi durant la deuxième année, 10,2 % la troisième et à peine,

- 5 % durant la quatrième année ! Sachant la très grande disparité des chiffres d'affaires selon la taille des entreprises parmi les PME, on peut penser que :
  - Un très grand nombre d'entre elles, les plus petites en particulier et qui par leur taille sont assurément les plus vulnérables, n'ont pas pu se mettre sur les rangs pour bénéficier des développements que peut induire la «Loi 90»,
  - Des difficultés d'application ont entravé l'application de la loi dans sa version de 1995.

### **Question de recherche**

Ce sont sans doute ces constats qui ont mené à l'amendement récent de cette loi jusque dans le changement de son intitulé. Toutefois, dans ce travail, nous n'examinerons pas cet aspect d'efficacité dans l'application. En revanche, intimement convaincu du bien fondé des objectifs et des moyens de cette loi, nous tenterons de porter un regard descriptif et analytique sur la problématique de la formation au sein des PME. Plus particulièrement, nous regarderont la réalité opérationnelle et structurelle de la formation dans les PME québécoises ayant adopté la loi du 1%.

Basé sur une étude exploratoire menée dans huit PME ayant déjà tenté l'implantation de certaines activités de formation, ce travail, dans une démarche qualitative, va nous permettre de mieux comprendre les différentes dimensions formelles et informelles de l'élaboration et de l'insertion d'un modèle de formation, pour trouver des éléments de réponse à la question de recherche suivante :

*Est-ce que la loi 90 a des impacts concrets sur l'efficacité et le développement des compétences de la main-d'œuvre québécoises ?*

À cette fin, nous allons analyser les différents cas sur la base des témoignages reçus des entrepreneurs et responsables de la formation lors de nos visites d'entreprises. Par souci pratique, nous avons subdivisé ce travail en quatre chapitres.

Le premier chapitre nous permettra d'explorer la problématique de la formation de la main-d'œuvre dans les PME, tout en donnant une idée générale sur certaines expériences en Europe et en Asie, ainsi que les difficultés liées à la formation de la main-d'œuvre au Québec. Nous donnerons également un aperçu sur les mesures fiscales et les démarches à entreprendre par les PME lors de leur adoption de la loi 90. Le deuxième chapitre est intitulé «La politique de conception et d'élaboration d'un modèle type de formation et de son application au sein des PME». En se basant sur les apports de la littérature concernant les différentes étapes d'un processus de formation, nous essayerons de proposer ici un modèle type de formation qui constituera la base de notre méthodologie et dont émanera le questionnaire de recherche guidant nos visites d'entreprises. Le troisième chapitre présentera la méthodologie de recherche utilisée pour l'analyse des huit PME visitées, ainsi que les critères de sélection de notre échantillon. Le quatrième et dernier chapitre présentera l'analyse de nos visites d'entreprises.

En conclusion, nous tenterons de mesurer nos conclusions à l'aune des mesures introduites par la refonte de la Loi du 1% intervenu courant 2008, alors que nos recherches étaient déjà trop avancées pour en tenir compte dans toutes nos réflexions.

**Tableau 3: Résumé de la recherche**

**LES PRATIQUES DE LA FORMATION DE LA MAIN D'ŒUVRE  
ET LA LOI 90 DANS LES PME AU QUEBEC**

**Objectifs de la recherche**

- . La mise en application d'un plan de formation des ressources humaines des huit entreprises observées,
- . L'impact de la loi 90 sur le processus de formation de la main-d'œuvre

**Question de recherche**

*Est-ce que la loi 90 a des impacts concrets sur l'efficacité et le développement des compétences de la main-d'œuvre québécoises ?*

**Cadre théorique de travail (cadre conceptuel)**

- Modèle de formation à 5 étapes :
  - 1-L'analyse des besoins de formation,
  - 2-La planification de la formation,
    - 2-1 La détermination des objectifs de la formation,
    - 2-2 L'élaboration d'un plan de formation,
  - 3-L'organisation de la formation,
  - 4-L'évaluation de la formation,
  - 5-Suivi de la formation et appui à l'intégration des apprentissages.
- Loi 90 :
  - . Investir l'équivalent d'au moins 1% de leur masse salariale dans la formation de leur main-d'œuvre,
  - . Masse salariale annuelle devant égaliser ou dépasser 250 000 \$ (1 million \$ en 2007).

**Cadre méthodologique**

- Méthode d'analyse : recherche qualitative, étude de cas,
- Méthode de collecte : échantillonnage : 8 PME ; entretiens semi-dirigés, Observation sur le terrain.

**Résultats dégagés**

- L'application de la loi 90 influence sur les ressources humaines et sur les entreprises,
- Produit des améliorations de performances dans la production,
- Permet le maintien ou l'amélioration des parts de marché.

## CHAPITRE I

### La revue de littérature

#### 1.1 La problématique de la formation de la main-d'œuvre dans les PME

«La fonction gestion des ressources humaines constitue un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi» (St-Onge et al, 1998). Ainsi posé, le recours à la formation de la main-d'œuvre se présente comme un fait décisif dans tout processus de développement des PME et de pérennisation de leurs activités. De fait, la grande majorité des gestionnaires et des intervenants reconnaissent l'importance déterminante de la formation du personnel dans la croissance de toute entreprise. Cette importance s'est encore notablement accrue dans le contexte de la mondialisation et des défis qu'elle introduit en termes de concurrence. Elle s'est définitivement imposée à la faveur du constat que «la formation a permis à plusieurs entreprises évoluant dans un environnement turbulent de développer la polyvalence, de préparer la relève et de planifier la carrière» (Laberge et al 1995).

Mais si le constat est clair, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas toujours évident pour une PME de se lancer dans un programme de formation de ses ressources humaines. Ainsi, selon les travaux effectués par Garand et D'Amboise (1995), «le poids relatif accordé par les recherches empiriques à chacune des pratiques de la gestion des ressources humaines place les difficultés de Formation et Développement (F&D) parmi les trois plus importantes difficultés rencontrées par les PME».

Les deux autres principales difficultés découlent d'abord des méthodes de formation généralement inadaptées aux PME, puis de la faible disponibilité des ressources que ces entreprises peuvent consacrer à la formation de la main-d'œuvre.

Fabi et Garand (1996) ajoutent à ces difficultés les commentaires suivants, par ailleurs maintes fois exprimés par les experts et les praticiens qui se sont intéressés aux PME; à savoir :

- la nécessité occultée de mieux adapter la F&D aux caractéristiques personnelles de chaque propriétaire-dirigeant (âge, scolarité, formation, valeurs, vision...);
- la rupture de l'équilibre interne des rôles et des pouvoirs, provoquée par la mise en place d'entités et de programmes tendant vers une structuration et une formalisation accrue;
- le faible sentiment d'appartenance du personnel de bon nombre de PME à l'entreprise, pour laquelle ils ne veulent pas investir davantage de leurs propres énergies, surtout lorsque ces efforts ne sont pas directement rémunérés;
- l'émergence de nouvelles valeurs chez une main-d'œuvre plus âgée, scolarisée, éduquée et ouverte sur le monde, qui impose aux PME la reconnaissance et la mise en place d'une GRH davantage évoluée (Templer et Cattaneo, 1995), spécifiquement adaptée aux besoins de chaque entreprise.

## **1.2 La situation au Québec**

Est-ce une conséquence de ces difficultés ? Au Québec, les efforts en formation entrepris par les entreprises sont nettement en retard par rapport à leurs homologues dans les pays développés comme le Japon, les États-Unis d'Amérique et l'Allemagne (Benoît et Rosseau, 1993). Outre ce retard à l'international, il est également constaté : qu'entre les entreprises, il existe de fortes disparités en matière de programmes de formation d'une part et que, d'autres part, à l'intérieur d'une même entreprise, des différences significatives peuvent exister entre les différentes catégories d'employés qui peuvent ou doivent bénéficier de programmes de formation (Grant et al, 1998). Ce dernier aspect résulterait du fait, interne, que se sont les

dirigeants des PME qui détiennent le pouvoir décisionnel concernant les programmes de formation et que les spécialistes des ressources humaines ne sont là que pour les conseiller. Ainsi d'après une étude de Betcherman et McMullen (1994; cité dans Grant et al, 1998), les syndicats n'ont que 0,4% de pouvoir de décision sur les programmes de formation, comparativement à 12,6% pour le département des ressources humaines et à 79,2% pour la direction de l'entreprise.

Quant aux deux premiers aspects de la problématique, relevant de la conjoncture globale, ils sont plutôt du ressort des autorités publiques; c'est pourquoi, ci-après nous examinons la position de différents organismes face au projet de la loi 90 favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre dans les PME. Nous concluons ce chapitre par un aperçu sur certaines expériences internationales avant de nous pencher sur les difficultés liées à l'environnement de tout projet de formation et sur les mesures proposées pour y faire face.

### **1.3 Aperçu sur différentes expériences internationales en formation de la main-d'œuvre dans les PME**

#### **Cas de l'Allemagne**

La loi sur la formation professionnelle adoptée en 1969 en Allemagne, régit l'ensemble des formations d'apprentissage (Tremblay et al., 2000). Il s'agit de la formation liée aux métiers de l'artisanat et de l'industrie, du commerce et de l'administration, de l'agriculture et de l'économie domestique. Le champ très étendu que couvre le texte de loi constitue une des caractéristiques du système de formation en Allemagne. Les auteurs affirment que cette loi a bénéficié du soutien d'une large majorité (contrairement à ce que l'on peut remarquer au Québec) sans doute parce qu'elle a été le résultat de négociations entre les partenaires sociaux, employeurs, syndicats et État. Ils soulignent qu'en Allemagne, les partenaires sociaux et le gouvernement travaillent régulièrement sur les principes de « rénovation » du système d'apprentissage. Les dernières discussions en date ont abordé quatre principes :

- La modernisation de la réglementation : visant à actualiser constamment le système de formation en fonction de chaque nouvelle exigence de l'économie,
- L'inclusion de nouveaux champs professionnels dans les champs de formation: le système repose encore principalement sur des activités de la sphère manufacturière,
- La reconnaissance mutuelle des différentes parties du système,
- La différenciation des formations.

### **Cas du Japon**

À cette référence européenne qu'est l'expérience Allemande il est utile de joindre un modèle Asiatique, en l'occurrence le modèle japonais. Il repose sur l'utilisation systématique de la formation sur le tas (Rolland 2000; cité dans Tremblay et al., 2000). Cette méthode de formation est largement utilisée dans tous les pays, quoique de manière plus informelle; mais la particularité du modèle japonais est une utilisation extensive de la formation par la rotation au sein des équipes de travail. Cet aspect est intéressant pour trois raisons :

- La connaissance des autres postes de travail est un aspect important dans le processus de contrôle de la qualité. Il permet à l'employé d'avoir une vue plus vaste des processus et de pouvoir détecter d'éventuelles erreurs de processus.
- Selon Koike (2000, cité dans Tremblay et al., 2000), les tâches exécutées au sein des processus de production sont des tâches inhabituelles. Les variations peuvent provenir d'une multitude de sources et la rotation au sein des équipes permet aux employés d'acquérir des connaissances de flexibilité facilitant la reconnaissance des situations. C'est ce que certains nomment «la capacité de prévoyance».

- La participation efficace aux cercles de qualité est une conséquence de ces connaissances plus vastes. Elle permet d'établir un langage commun et une source de formation par l'apprentissage des outils de résolution de problèmes et sont à la base des processus d'amélioration continue.

Rolland (2000; cité dans Tremblay et al., 2000) ajoute que des pratiques de rotation existent aussi en Amérique du Nord mais qu'elles «ne visent pas tant la formation que la polyvalence pour assurer la continuité des opérations».

### **Cas de la France**

De tous les exemples possibles, le Québec a choisi de s'inspirer du modèle français de formation de la main-d'œuvre, encadré par une loi adoptée en 1971. Dans ce modèle, affirment Mahé de Boislandelle (1988) et Cooper (1989), «la responsabilité et la nature des formateurs diffèrent très largement des exemples de l'Amérique du Nord, surtout à cause des obligations légales». La concertation patron-employé est beaucoup plus développée et on trouve souvent des intervenants extérieurs. Plus la taille de l'entreprise est grande, plus la direction générale recourt aux autres acteurs pour la détermination des besoins en formation.

Dans le même contexte, Fougère (1986) souligne que la responsabilité de la formation revient surtout au dirigeant qui «agit le plus rapidement possible là où les solutions lui paraissent les plus pertinentes, compte tenu des moyens internes et externes dont il croit disposer» (tableau3).

**Tableau 4: Les responsabilités de la formation**

<b>Responsabilités de formation</b>		<b>Amérique du nord</b>
<b>Dirigeant :</b>	propriétaire-dirigeant et	25 à 75%
	cadre seulement	moins de
	propriétaire-dirigeant	30 à 40%
<b>Service des ressources humaines</b>		20 à 45%
<b>Superviseur :</b>	supérieur immédiat	25 à 30%
	cadre de production	15 à 20%
<b>Autres</b>		10 à 15%
<b>Préparation des activités</b>	Par le formateur	50 à 75%
	Par le superviseur	10 à 25%
<b>Formateurs</b>		
En formation sur le tas (Amérique du Nord)	Superviseur	30 à 60%
	employé plus ancien	10 à 40%
	Superviseur & employé	10 à 40%
	formateur interne	moins de 10%
En formation (formelle) (France)	à l'interne org.	50%
	à l'externe service de formation	25%

Source : Fabi et Garand (La formation et le développement de ressources humaines dans les PME : un perpétuel défi) (CREPME 1996).

Il apparaît donc, à partir des données de ce tableau, qu'en France, les différents acteurs participent tous à la décision d'entreprendre un programme de formation alors qu'en Amérique du Nord c'est le chef d'entreprise qui détient le monopole dans la décision d'engager sa main-d'œuvre à suivre une formation.

Fabi et Garand (1996) vont dans le même sens et soulignent que «seulement 58% des entrepreneurs décident en matière de formation», ce qui constitue une faible proportion quand on sait la forte centralisation des décisions en petites entreprises. Ils ajoutent que certaines fonctions du management paraissent fréquemment réservées à des conseillers externes, comme le marketing, les finances et les questions juridiques. Cette particularité découle sans doute de la forte complexité des environnements commerciaux et réglementaires imposés aux

entreprises de ce pays. Toutefois, selon les mêmes auteurs, cela n'empêche pas, comme le constate une étude de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon (CCIL; 1980) de constater «un nombre substantiel d'obstacles à la réalisation de la formation, quelquefois liés au chef d'entreprise lui-même : les contraintes provoquées par une gestion élémentaire et à court terme, la représentation personnelle des aspirations de ses salariés ainsi qu'un sentiment d'inadaptation face à l'offre de formation». À cette «résistance» des patrons que l'on retrouve, assez curieusement, au Québec, se joint un autre désavantage du modèle : «la stratification des dispositifs de formation professionnelle, la succession des plans pour l'emploi et le dispositif d'insertion professionnelle ont rendu le système incroyablement lourd et complexe» (Colin, 1996). Ainsi, vingt cinq ans après l'adoption de la loi, soit entre 1971 et 1996, vingt cinq textes législatifs et une quinzaine d'accords entre les partenaires sociaux sont venus compléter, amender, modifier la construction initiale. Par ailleurs, des critiques de plus en plus fortes sont émises sur la gestion par les partenaires sociaux des organismes collecteurs des fonds de la formation qui disposent d'environ 20% des contributions des entreprises. Malgré toutes ces critiques - en raison desquelles il est permis de se demander si le Québec a choisi le bon exemple - l'obligation légale de contribuer à la formation des ressources humaines, demeure pour les PME françaises puisqu'elle a la forme d'un prélèvement à caractère fiscal, même si cela «a accentué le décalage entre la norme définie par le législateur et leurs comportements spontanés» (Berton et Podevin, 1991).

#### **1.4 Les difficultés liées à la formation de la main-d'œuvre au Québec**

Plus ou moins séduisantes, les expériences internationales passées ci-dessus en revue, ont en commun d'avoir connu des difficultés d'application. C'est dès lors sans surprise qu'à l'étude du cas québécois, on relève des difficultés d'application. Larrivée et d'Amboise (1989) relèvent ainsi dans ce modèle, plusieurs contraintes : le manque de disponibilité et de ressources financières ainsi que le départ des employés formés vers de plus grandes entreprises. Le tableau ci-dessous résume ces difficultés.

**Tableau 5: Difficultés liées à la formation en PME**

<b>Disponibilité des ressources humaines et financières</b>	Manque d'expertise; de temps; d'argent.
	Difficultés à remplacer le personnel en formation.
<b>Propriétaires -dirigeants eux-mêmes</b>	Craintes; résistances; scepticisme; incompréhension.
	faibles préoccupations, impatience.
<b>Lacunes d'information</b>	Mauvaise diffusion des programmes.
	manque de relations entre PME et inadéquation de l'aide publique.
<b>Analyse des besoins</b>	Besoins rarement identifiés.
	objectifs de performance trop vagues et imprécis.
	mauvais choix des individus à former.
<b>Personnel de l'entreprise</b>	Manque d'intérêt, surtout des ouvriers.
	inertie liée aux traditions et résistance au changement.
	image péjorative de l'école.
	opposition d'un encadrement autodidacte omnipotent.
	peut être jugé après la formation.
mauvaise formation initiale des jeunes.	
<b>Méthodes inadaptées aux PME</b>	Contenus trop spécifiques, trop abstraits et théoriques.
	méthodes trop improvisées.
	trop forte centralisation des activités.
	formateurs insuffisamment issus des métiers enseignés.
<b>Faible efficacité de la F&amp;D</b>	Incapacité à solutionner les problèmes.
	besoin de mise en pratique immédiate des acquis.
	faible rentabilité des activités de F&D en
	meilleure intégration en ME et GE.

Source : Fabi et Grand « La formation et le développement de ressources humaines dans les PME : un perpétuel défi » CREPME (1996).

Une lecture de ce tableau permet de constater rapidement que, essentiellement, dans les entreprises qui envisagent de se lancer dans un projet de formation, souvent :

- On est en situation de manque de fonds pour gérer la formation,
- Les propriétaires-dirigeants hésitent généralement à investir en formation par crainte que les effets escomptés ne soient pas à la hauteur de leurs attentes.

Si l'on ajoute à ces considérations pécuniaires la faiblesse des systèmes de gestion et de détection des besoins par les gestionnaires de l'entreprise, on peut aisément conclure que la tentation du développement qui se manifeste à travers un plan de formation des ressources humaines, est facilement dissuadée par le manque de moyens, une certaine incapacité des dirigeants propriétaires à prévoir et évaluer les changements qui peuvent intervenir dans leur secteur et par les incertitudes sur l'efficacité d'un investissement en perfectionnement d'une main d'œuvre qui risque de surcroît d'être très mobile. Dans un tel état d'esprit, il est évident que les insuffisances en qualification dont souffre une PME, paraîtront toujours moindres que le risque, supposé, de consentir un investissement sans résultats.

### **1.5 Les débats autour du projet de loi 90**

La majorité des représentants des organisations patronales ont rapidement mis en doute la pertinence du projet de loi qui oblige les entreprises à investir 1% de leur masse salariale dans la formation. Le projet de loi 90 a même été considéré «comme une obligation que le gouvernement doit abolir en laissant le choix aux entreprises de procéder selon leurs besoins».

La Société Québécoise de Développement de la Main-d'œuvre (SQDM; 1996) a ainsi soutenu que la loi 90 a «suscité avant même son adoption, des questionnements de tous ordres, tant chez le patronat que chez les syndicats». Selon cet organisme, «l'aspect coercitif de la loi, la crainte de tracasseries administratives et de l'ingérence du gouvernement du Québec dans la gestion des ressources humaines» «constituent une grande préoccupation du patronat»

ajoutant que les «syndicats craignent que la loi profite surtout aux cadres qu'ils considèrent comme déjà bien pourvus en ce domaine au détriment du personnel de production».

Lors d'un colloque (1996) au palais des congrès de Montréal qui a réuni près de 600 professionnels du secteur des ressources humaines, Madame Diane Bellemare présidente directrice de la SQDM a certes insisté sur «le changement de mentalité que la loi 90 veut susciter en faveur de l'importance stratégique de la formation de la main-d'œuvre au Québec et sur l'urgence d'agir en ce domaine», surtout face au constat que «le Québec accuse un retard important en matière de formation de la main-d'œuvre par rapport à d'autres pays et même aux autres provinces canadiennes qui nous livrent une concurrence féroce». Mais elle a bien pris soin de préciser qu'«il faut considérer la loi favorisant le développement de la main-d'œuvre comme un élément du grand débat sur la formation professionnelle qui touche différentes clientèles, dont les besoins sont différentiels mais connexes». En clair, cela veut dire que la SQDM était d'avis que le projet de loi était, à tout le moins, insatisfaisant.

Succédant à Mme Bellemare, d'autres intervenants ont affirmé leur adhésion à la loi 90 mais non sans exprimer des craintes quand à ses «impacts négatifs» probables, notamment l'existence de «contraintes financières dans un contexte économique difficile». De même, l'application universelle et indifférenciée de la loi a-t-elle été mise en cause, puisque «la formation n'est pas un enjeu stratégique d'égale importance pour tous les secteurs et toutes les entreprises». Selon ce dernier point de vue en effet «dans certaines branches d'activité comme la haute technologie, dépenser 1% de la masse salariale est loin d'être suffisant alors que dans d'autres secteurs l'entretien ménager par exemple, cette tranche de 1% est disproportionnée par rapport aux véritables besoins de formation».

Enfin, Gosselin (1996) fait savoir que toutes les entreprises redoutent avant tout la complexité de la gestion et les coûts administratifs se rapportant au maintien des registres requis par la loi.

Les inquiétudes des congressistes se sont notamment alimentées des propos du directeur des ressources humaines du groupe La Générale des Eaux, le plus important employeur privé en France avec plus de 200 000 salariés, (Colin; 1996) qui dressait un bilan somme mitigé de l'expérience française. Entre autre constat, il observait que «l'objectif de l'égalité des chances n'a pas été atteint», ce qui a eu pour effet de renforcer les craintes des syndicats voulant, comme signalé plus haut, que «la loi 90 ne bénéficie pas de façon égale aux salariés et aux cadres des entreprises».

L'assemblée générale annuelle de la SQDM en 2003 est revenue sur le sujet à la faveur de l'annonce de la volonté du gouvernement de relever le seuil d'assujettissement à la loi 90, d'un chiffre d'affaires de 250 000\$ à un chiffre d'affaires de 1 000 000 \$. De la sorte, ce ne serait plus l'ensemble des PME qui pourraient tirer bénéfice de la loi, mais seulement le 11 000 plus grosses.

Lors de cette dernière rencontre, Baril (2003; cité par Matte, 2003) affirmait : «un des grands défis d'Emploi-Québec, pour l'ensemble des services publics d'emploi, réside dans la conciliation des besoins des entreprises avec la qualification et les compétences de la main-d'œuvre. En ce sens, un des premiers rôles des services publics d'emploi est, selon M. Matte, de fournir une information adéquate sur le marché du travail afin d'augmenter l'intégration en emploi de la main-d'œuvre dite sans contraintes et, par conséquent, de diminuer le besoin d'intervention d'Emploi-Québec pour cette clientèle», ce qui laissait supposer un certain désengagement de l'État, auquel s'opposait Nadeau (2003, cité dans Matte, 2003) de la Coalition des Organismes Communautaire pour le Développement de la Main-d'œuvre (COCDMO), qui propose au contraire «de réaffirmer l'importance du maintien de la Loi 90 qui a pour objet d'améliorer la qualification de la main-d'œuvre et ainsi favoriser son emploi et sa mobilité». Il propose également «de demander au ministère de mettre à la disposition des entreprises et organisations dont la masse salariale est inférieure à 1 million \$, des moyens plus adéquats et des incitatifs supplémentaires pour leur permettre d'investir davantage dans le développement de la formation et l'intégration de la main-d'œuvre».

## 1.6 Les limites de la loi 90

Au cours de la même rencontre, Paradis (2003), économiste principal à la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI), soutient que «les PME du Québec misent beaucoup sur la formation pour contrer les pénuries de la main-d'œuvre grandissantes dans l'économie. La formation représente une composante importante et croissante de l'investissement des PME dans leur capital humain, servant à la fois à intégrer les nouveaux employés, à rehausser leur niveau de productivité ainsi qu'à maintenir et accroître le rendement des travailleurs déjà en place» et il achève son intervention sur un dur constat «la loi favorisant le développement de la main-d'œuvre n'a pas eu l'effet favorable escompté à cet égard».

Pour sa part, Fahey (2003) vice président de la FCEI (Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante), citant un sondage réalisé par cette Fédération auprès de 1179 PME du Québec, souligne que «la part de ces dernières offrant de la formation (74%) est nettement moindre qu'ailleurs dans le reste du Canada (91%) malgré la mise en place de la loi 90». Il poursuit que, contrairement aux prévisions, «cette loi a eu pour effet de ralentir les activités de formation au sein des PME québécoises». Cette «incongruité» (selon ses termes) «vient du fait que la lourdeur de la paperasse et les autres coûts de conformité associés à cette réglementation sont tels que plusieurs PME préfèrent payer (taxe du 1%) plutôt que de consacrer leurs énergies à des formalités. Il n'est pas surprenant que 40% des répondants considèrent cette taxe comme un irritant majeur dans le cadre de leur gestion des ressources humaines comparativement à moins de 1% dans le reste du Canada».

Paradis (2003) recommande pour sa part «une amélioration de l'information sur la formation disponible» pour améliorer l'efficacité de la loi; de même, il préconise : «un recentrage des énergies vers la reconnaissance des acquis plutôt que dans le suivi rigoureux des activités de formation réalisées devrait être effectué».

Nous venons de constater clairement que la loi 90 a suscité plusieurs commentaires et réactions controversés provenant du milieu patronal et syndical. La présentation de la problématique de la formation en PME nous amène à formuler les objectifs visés par notre recherche.

### **1.7 Les objectifs de la recherche**

Le tour d'horizon proposé dans ce premier chapitre démontre clairement que les systèmes d'incitation à la formation comme moyen de mise à niveau des PME québécoises, s'il n'a pas atteint ses limites, n'a pour autant pas encore démontré son efficacité; qu'ils peuvent encore, comme dans d'autres expériences internationales, gagner en efficience, au prix de refontes, réformes et retouches adaptées au contexte local. Cette démonstration, inspirée de la littérature produite sur le sujet dans les cinq premières années d'existence de la loi 90, gagnerait à être confrontée à une étude terrain, auprès des premiers concernés, les PME.

Pour cette mise au point sur les pratiques de formation effectivement mises en œuvre, nous avons choisi de mener une enquête auprès de huit PME québécoises ayant adopté la loi 90.

À travers les résultats de cette enquête, dans un premier temps, nous allons essayer de décrire et d'analyser les différentes dimensions formelles et informelles de l'élaboration et de l'implantation d'un modèle de formation. Dans un deuxième temps, nous tenterons de mieux comprendre jusqu'à quel point il est possible d'élaborer et d'insérer un projet de formation structuré dans les PME québécoises, dans le cadre posé par la loi 90 et dans le respect de toutes les exigences de cette loi. De la sorte, nous pensons pouvoir trouver une ébauche de réponse à notre question de recherche qui rappelons-le, porte sur l'efficacité de la Loi du 1% dans la recherche d'un développement conséquent des compétences de la main d'œuvre québécoise.

La pertinence de ce travail tient, à notre sens, au fait qu'une réflexion sur les logiques de mises en œuvre de tout système de formation structuré, peut sûrement contribuer à faciliter les actions des gestionnaires des PME.

## CHAPITRE II

### Le cadre théorique de la recherche

Le fait de considérer le personnel de l'entreprise comme une Ressource (les ressources humaines), participant à la vie de l'entreprise et associée aux prises de décision (gestion participative) implique que ses savoir, savoir-faire et savoir-être doivent faire l'objet d'une attention particulière. Dans ce sens, il a été très rapidement constaté que dans cette mise à niveau, la main-d'œuvre, jusque là considérée pour sa seule force de travail, peut jouer un rôle central pour peu que sa motivation soit renforcée et ses compétences développées (La pyramide de Maslow).

Les techniques de gestion prévisionnelle des emplois et ressources mises au point dans ce cadre permettent ainsi de jouer à coup sûr, sur le levier principal du développement des apports de la main-d'œuvre : la compétence et les habiletés, par l'identification notamment des besoins en formation.

#### **2.1 La politique de conception et d'élaboration d'un modèle type de formation et de son application au sein des PME**

Le gouvernement du Québec impose de façon indirecte aux entreprises l'instauration d'un système de formation de la main-d'œuvre. Les entreprises doivent donc suivre les directives du gouvernement québécois en la matière, soit les refuser. Dans ce dernier cas, elles sont sanctionnées puisqu'alors, elles sont dans l'obligation de payer de 1% de leur chiffre d'affaire mais en taxes.

Dans cette situation, les entreprises n'ont donc pas le choix : elles mettent en place des programmes de formation de leurs employés. Il est vrai cependant que le plus souvent, bien que la loi 90 a été l'objet de sérieuses critiques, l'adoption et l'inscription d'un système de

formation parmi les priorités de la gestion des ressources humaines de l'entreprise est volontaire et est d'autant mieux venue que les employeurs en attendent un résultat positif.

Il est donc intéressant de connaître et comprendre les démarches entreprises à cette fin; cette recherche est facilitée par l'abondance de la littérature produite sur le sujet par un grand nombre d'auteurs. De cet exercice, nous allons tenter de tirer une présentation d'un modèle structuré de formation et des différentes étapes de ses mises en place et en œuvre.

## **2.2 Conditions de mise en place d'un modèle de formation dans la politique de gestion des ressources humaines**

La planification d'un programme de formation s'avère souvent être une démarche difficile, car elle nécessite la mobilisation de ressources matérielles, humaines et financières importantes. Les grandes entreprises ont, en majorité, les capacités suffisantes pour faire face aux besoins d'élaboration de politiques structurées, ce qui n'est assurément pas le cas dans les PME. Dès lors, dans les petites et moyennes entreprises, outre une compétence certaine, les chefs d'entreprises doivent pouvoir faire preuve de beaucoup d'ingéniosité et d'habileté afin de conduire ce type de processus et le réussir.

À défaut de pouvoir assumer les charges financières importantes que suppose ce genre de projets, leurs initiateurs devront consacrer une partie de leur temps à développer leur propre savoir en matière de management, faire preuve d'audace et de courage pour se préparer sans hésitation; pour revoir, au besoin, même les structures de leur entreprise. Cet effort seul leur permettra de trouver des réponses aux questions identifiées par Rivard (2000), selon lequel «la planification d'un programme de formation consiste à trouver des réponses à une série de questions afin de dresser un portrait global de la formation à mettre sur pied». Les principales de ces questions sont :

- Pourquoi organise-t-on la formation?
- Qu'est-ce que l'on veut transmettre?
- Qui y participera?
- Quand se dérouleront les activités?
- Où auront-elles lieu?
- Qui dirigera les sessions de formation?

C'est le processus de recherche de réponses à ces questions que décrit cette partie de notre travail. Ce processus se décline en démarches à entreprendre pour aboutir à la détermination des priorités, à l'évaluation du coût de la formation, de l'identification des acteurs principaux du projet et de la définition du rôle de chacun d'entre eux. Nous examinerons donc successivement la détermination des priorités, les étapes d'un devis de formation et le rôle des acteurs et leurs responsabilités dans le succès d'un programme de formation.

### *2.2.1 Détermination des priorités*

Tout d'abord, il est essentiel que la direction (ou les responsables de la formation) fasse(nt) l'effort de définir l'importance de la formation pour son (leur) entreprise, les priorités qu'elle assigne à cette formation et, également le soutien financier et logistique qu'elle entend fournir et consacrer au projet envisagé (Ouellette et al, 1997). Une telle manifestation de volonté est en effet le seul gage de succès d'une politique de formation ; puisqu'ainsi, seulement, peut exister une garantie que les différentes conditions et actions préalables au lancement de la formation seront effectivement remplies. Par exemple, «lorsqu'une compétence sera requise pour le développement de l'entreprise et qu'elle sera peu présente (ou absente), une intervention prioritaire à ce niveau» (Dion et Coll., 1997 cités dans Rivard, 2000) devra, et sera effectivement menée.

Les auteurs ont schématisé ce principe dans le tableau que nous reproduisons ci-dessous.

**Tableau 6: Établissement des priorités de formation**

		Faible importance	Grande importance
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Haut niveau de compétence</li> <li>➤ Faible importance stratégique</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>NE PAS INTERVENIR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Haut niveau de compétence</li> <li>➤ Grande importance stratégique</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>MAINTENIR ET/OU AMÉLIORER</b></p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faible niveau de compétence</li> <li>➤ Faible importance stratégique</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>PERMETTRE LE DÉVELOPPEMENT</b></p> <p><b>Sans accorder de priorité ni de ressources importantes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faible niveau de compétence</li> <li>➤ Grande importance stratégique</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>AGIR EN PRIORITÉ</b></p> <p><b>Consacrer l'essentiel des ressources ici</b></p>

Source : S. Dion et Coll(1997). La gestion de la formation, Montréal, Société Québécoise de Montréal, p. 61. Dans Rivard, (2000 : 82).

Cet aperçu synoptique démontre clairement le lien entre l'importance stratégique d'une compétence pour l'entreprise et le degré d'engagement qui permettra de bien la maîtriser.

D'une manière générale donc, comme le démontre Laflamme (1999), il faut établir un ordre de priorités afin de répondre de façon stratégique aux besoins véritables de formation. Ce processus recouvre :

- La reconnaissance des besoins par la direction. Si certains besoins sont importants pour la direction et qu'ils sont considérés comme très importants par les employés, on assiste à une synergie quant à la priorité à accorder à ces besoins. Il faut parfois se méfier des intérêts de la direction pour les activités de formation. En effet, ses membres sont souvent loin des opérations et donnent la priorité à des activités qui sont parfois populaires ou à la mode, mais qui ne correspondent pas aux besoins de la base.
- L'évaluation de l'importance et de l'urgence du besoin. Si un besoin est reconnu important et urgent, il faut le combler très rapidement. On se laisse souvent prendre par l'urgence de certains besoins issus de problèmes liés à l'organisation, à la philosophie de gestion ou encore à l'équipement. Laflamme (1999) ajoute qu'on devra préciser l'importance du besoin, ses répercussions sur les opérations et la gestion courante s'il n'est pas comblé rapidement.
- La pertinence du besoin par rapport à la mission, aux objectifs et aux stratégies de l'unité et de l'organisation. Pour respecter les orientations prises par les dirigeants, les besoins qui, non satisfaits, risquent de retarder le plan stratégique de l'organisation doivent être comblés rapidement.
- La disponibilité des ressources qui se situe à deux niveaux : au niveau des personnes à former et au niveau des intervenants en formation. Laflamme (1999) recommande de s'assurer du degré de réceptivité des gens avant d'entreprendre une activité de formation. L'effort de formation ne semble pas sérieux, aux yeux des personnes en formation comme des intervenants, lorsqu'il donne l'impression d'être une activité improvisée ou lorsqu'il intervient à un moment jugé inopportun. Il n'est par exemple pas pertinent de programmer une activité de formation lors d'une période de production intense ou lors d'une période généralement programmée pour les vacances. Pour éviter un tel impair et déterminer le moment le plus propice, les formateurs comme les destinataires de la formation peuvent utilement être consultés.

- L'ampleur de l'effet recherché : certaines activités de formation peuvent servir de locomotive à un plan structuré à venir. Laflamme(1999) souligne que dans ce genre de situation, il est important de rassembler ses ressources autour d'une telle activité, sans quoi une foule d'activités autour de cette dernière auront pour conséquence de diluer son ou ses effet(s).
- La clientèle visée : quelle est l'importance de la clientèle touchée par les besoins, en nombre et en influence, sur les résultats de l'entreprise? Laflamme (1999), répond que si la majorité des employés éprouvent le même besoin, il devient important de le combler. Cependant, si les employés clés de l'organisation éprouvent un besoin qu'ils considèrent important et urgent, peu importe leur nombre, on devra donner la priorité à la formation qui répond à ce besoin.
- Les budgets, les locaux, les équipements, etc.: les aspects logistique, financement et l'intendance sont des éléments importants dans tout processus de formation. Laflamme (1999) souligne ainsi que les budgets à mobiliser constituent souvent un frein à des activités concrètes de formation. Si les dirigeants considèrent qu'une activité de formation doit être prioritaire, ils devront s'assurer de dégager et mobiliser les sommes nécessaires à sa réalisation.

La réunion des sept conditions ci-dessus énumérées est incontournable quand au succès d'une démarche de formation; il n'en demeure cependant pas moins que le facteur ressource financière est déterminant. Car si la direction a intérêt à clarifier sa politique de formation, elle doit impérativement rendre disponibles les ressources financières et matérielles nécessaires, autrement, l'entreprise ne pourra pas réaliser les effets escomptés ni atteindre les objectifs assignés au départ à son projet de formation. D'où l'importance à accorder à la préparation du volet financier de tout projet en la matière.

### *2.2.2 Les étapes d'élaboration d'un devis de formation*

Avant d'entreprendre un projet de formation, donc, les responsables doivent ainsi, avec un soin particulier, en planifier le financement. Cette planification consiste en l'élaboration d'un devis qui permettra d'assurer l'accès de la main d'œuvre visée à la formation envisagée ainsi que la disponibilité des moyens pédagogiques nécessaires à un transfert réussi des acquis. Sur ce processus fondamental, Laflamme (1999) apporte des informations précieuses : le descriptif des étapes d'élaboration d'un devis formation, telles qu'élaborées par la Société Québécoise de Développement de la Main-d'œuvre (SQDM, 1996) et Chamberland (1995). Il s'agit de la quantification des dépenses découlant :

- du nombre des personnes visées par la formation,
- du choix des formateurs,
- de la durée de la formation,
- de l'approche pédagogique choisie,
- des horaires et les locaux,
- de budget et des coûts de la formation : l'argent est souvent un élément essentiel pour combler les véritables besoins de formation.

**L'effectif à former :** L'aspect quantitatif de ce point de l'élaboration d'un devis recouvre également un aspect qualitatif, puisque le choix des personnes à former peut permettre de vérifier leur motivation et de la sorte se donner une garantie que l'effort de formation sera efficace et atteindra les objectifs qu'on lui assigne. Le choix des personnes à former peut se faire de différentes façons :

- Tous ceux et celles qui éprouvent des besoins de formation définis à partir du diagnostic;
- On procède à partir de critères précis dans le but de rentabiliser l'activité. Voici les principaux critères répertoriés :

- d'ordre administratif : statut, ancienneté, expérience, niveau hiérarchique, disponibilité;
- d'ordre physique : habiletés physiques ou caractéristiques particulières (taille, poids, vue, exigence par la tâche);
- d'ordre réglementaire : carte de métier, membre d'une corporation, permis d'exercice;
- d'ordre personnel : intérêts, attitude.

**Le choix des formateurs :** Laflamme (1999) souligne que deux tendances se manifestent à cette étape du devis :

- Dans la première approche, le formateur n'est pas choisi, et c'est un membre de l'organisation qui réalise un devis dans le but de faire donner une session de formation ou de faire élaborer un programme précis. Dans cette éventualité, le choix du formateur est à venir et le devis va préciser les critères retenus pour son embauche. Ces critères recouvriront : la connaissance du sujet, la compétence dans le domaine, l'expérience d'animation, la qualité en communication, des coûts acceptables, la disponibilité au moment souhaité et enfin du style adapté aux personnes à former ainsi qu'aux besoins à combler.
- Dans la seconde approche, le formateur est choisi et c'est à lui que revient le mandat d'élaborer le devis et les étapes suivantes, une fois le devis accepté.

**La durée de la formation :** La durée du programme peut être courte ou longue, dépendamment des formes d'apprentissage. En ce qui concerne le savoir (connaissance) et le savoir devenir (croyances), un programme de formation est habituellement échelonné sur une longue période (Laflamme; 1999). En plus d'apprendre de nouveaux concepts ou de nouvelles valeurs, la personne en formation doit faire le ménage dans ses acquis et accepter la nouveauté. Ce n'est pas facile et cela exige du temps. Pour le savoir-être (comportement), la période de formation doit être moyennement longue, parsemée d'activités répétitive. En effet,

c'est à petites doses répétées qu'on peut aider à modifier le savoir-être. Enfin le savoir-faire (habileté) est l'approche qui nécessite des interventions intensives avec la répétition des apprentissages. C'est en mettant en pratique, le plus souvent possible, les nouvelles habiletés apprises que les personnes en formation développent des automatismes et une maîtrise plus grande du nouveau savoir-faire.

**Les approches pédagogiques :** il existe plusieurs approches pédagogiques en formation. Cependant, afin que tous les intervenants puissent s'y retrouver plus facilement, nous ne retiendrons que deux approches :

- Approche axée sur la personne : cette approche pose le postulat que les personnes formées sont intéressées par la formation. Elles sont matures, elles connaissent bien leurs objectifs de formation et désirent ardemment participer et s'investir dans l'activité proposée. Ces personnes sont conscientes de leurs besoins et cherchent à les combler volontairement. La pédagogie s'adapte alors aux personnes ou aux groupes. Le formateur est de style facilitateur ou consultant, l'évaluation est large et laissée aux participants, la confiance est de mise.
- Approche axée sur le contenu : cette approche est souvent privilégiée dans le cas de personnes peu motivées par la formation. Celles-ci doivent obligatoirement suivre ce cours dans un programme donné où elles sont présentes à la suite de changements qu'elles n'ont pas souhaités et dont elles subissent les conséquences. C'est le style instructeur ou négociateur qui prend le pas en animation. L'évaluation se fait par des contrôles fréquents où la peur de l'échec est constante.

**Les horaires et les locaux :** les horaires doivent tenir compte de la disponibilité des participants. L'idéal est de tenir la formation aux heures habituelles de travail. Cependant, la situation est différente lorsque les personnes en formation sont sur différents horaires de travail. Il sera difficile de trouver des formateurs pour la main-d'œuvre qui travaille la nuit.

Chamberland (1995) propose de négocier des moments précis qui conviennent à tous dans des conditions acceptables et selon un horaire facilitant les apprentissages. Il ajoute qu'en plus des horaires, la période de l'année où la formation doit se tenir est importante. Il est par exemple reconnu difficile de former des personnes qui ont une surcharge de travail. Elles verront dans la formation un autre moyen de les embourber davantage. Cette situation contribue à réduire grandement le niveau de réceptivité. Les horaires de formation peuvent être définis par horizon de temps décroissant. Il s'agit d'abord de la période de l'année, ensuite du moment de la semaine, et enfin du nombre de séances par semaines. Mais, pour des fins de concurrence et du besoin de pallier ses faiblesses, l'entreprise peut être dans l'obligation d'entreprendre le processus de formation à n'importe quel moment de l'année.

Les locaux doivent être fonctionnels, aérés et bien éclairés. Afin d'éviter les dérangements fréquents, Chamberland (1995) recommande la tenue de la formation en dehors du lieu de travail.

**Le budget et les coûts de la formation :** Voici, à la lumière de ce qui précède, les principaux postes budgétaires à considérer dans le calcul des coûts d'une activité de formation :

- \* Coûts du personnel relié à la formation : salaires, heures supplémentaires, divers;
- \* Coûts du personnel formé : salaires, avantages sociaux, heures. Primes et divers en supplémentaires;
- \* Frais et honoraires des formateurs externes : frais d'inscription des personnes en formation, honoraires professionnels, transport, hébergement; repas, divers;
- \* Frais de déplacement du formateur et des personnes en formation : transport; hébergement, repas, divers;
- \* Coûts des locaux et des services : salles, loyers, entretien des salles, aménagement des salles, divers;
- \* Location et achats d'équipement : équipement audiovisuel, outils spécialisés, réparation et entretien, contrats de service, divers;

- \* Coûts administratifs : impression et papeterie, courrier et télécopie, téléphone, livres, divers;
- \* Matériel didactique : contenus divers, droits d'auteur, achat de livres, achats divers, graphistes, divers.

Tout au long de ce paragraphe, on a pu constater combien le volet financement lié à tout processus de formation peut être important. Mais tout aussi constamment, derrière ce volet financement, des choix stratégiques à opérer ainsi qu'en filigrane, le rôle des différents acteurs de l'entreprise s'impose dans la réflexion. Il apparaît de la sorte qu'il revêt une importance cruciale pour ce qui est de faciliter le déroulement et de concourir à la réussite de l'activité de formation.

### *2.2.3 Le rôle des acteurs et leurs responsabilités dans le succès d'un programme de formation*

Il est primordial d'identifier les divers acteurs devant être impliqués dans une activité de formation et de clarifier leur rôle et leur responsabilité. Ainsi, et afin de s'assurer d'un meilleur retour sur l'investissement, l'activité de formation doit être acceptée par les différents acteurs de l'entreprise. À cet égard, Fernandez (1990) souligne qu'une opération de formation de qualité, même la plus simple, résulte de la rencontre de quatre groupes de discussion : la haute direction, les responsables de la formation, les formateurs et les participants à la formation. Cette association tient au fait que toute personne employée de l'entreprise, quelque soit son niveau hiérarchique, a le droit de participer un jour à une activité de formation qui favorise la réalisation de ses aspirations professionnelles, la sauvegarde de son emploi et son positionnement en tant qu'interlocuteur à part entière.

Dans ce schéma le rôle de la direction consiste, comme on l'a vu précédemment, à donner les orientations, définir les stratégies en matière de gestion des compétences mais aussi et surtout, à dégager les moyens nécessaires (Fluck et al., 1992). Elle fixe et coordonne les priorités avec

le plan de formation, rend disponibles les moyens financiers ainsi que le matériel nécessaire à la réalisation du projet de formation de sa main-d'œuvre pour une période donnée. Fluck et al. (1992) ajoutent que l'encadrement de proximité et la ligne hiérarchique sont indispensables au bon fonctionnement du système.

Pour satisfaire à cette exigence, les cadres doivent être formés à un rôle de management des compétences de leurs collaborateurs. Les possibilités d'évolution données doivent leur être également offertes, sous d'autres formes éventuellement. Ceci est d'autant plus indispensable que leur contribution se situe aux points stratégiques du système; ils ont en effet à :

- Formuler et expliciter leurs besoins en matières de compétences, à partir des activités, des processus dont ils ont la responsabilité;
- Informer les collaborateurs des possibilités offertes par l'entreprise;
- Négocier les projets individuels d'accroissement des compétences;
- Repérer et organiser les situations qui vont permettre l'entraînement ou l'accompagnement et la validation des compétences acquises;
- Accompagner les projets individuels et intégrer la part collective de projets.

Dans le même contexte, les professionnels de la gestion des emplois et des compétences jouent un rôle de prestataires de services spécialisés auprès des directions et de la ligne hiérarchique (conseil, accompagnement, aides multiples). Ils assurent la cohérence entre l'ensemble des projets d'accroissement des compétences et la stratégie de l'entreprise. Fluck et al (1992), ajoutent que les professionnels de la gestion des emplois et des compétences ont en charge trois fonctions essentielles :

- \* La fonction qualité du processus pédagogique d'ensemble, en veillant à l'orchestration des situations d'apprentissage et à leur bon déroulement;
- \* La fonction évaluation en proposant et en ajustant les processus si nécessaire;

\* La fonction optimisation en vérifiant l'adéquation entre les compétences acquises et les besoins de l'entreprise.

La responsabilisation ainsi assurée, des différents acteurs de l'entreprise qui sont aptes à intervenir dans la décision de formation, permettre de les motiver et de les convaincre de la nécessité du changement au niveau de la main-d'œuvre. Ils chercheront alors réellement à introduire des changements au niveau de la formation de la main d'œuvre pour obtenir une valeur ajoutée au niveau de la production. Toutefois, un programme de formation réussi doit miser dès le départ sur une stratégie de communication appropriée entre les clients et les fournisseurs de la formation.

### **2.3 Insertion d'un système de formation parmi les priorités en matière de ressources humaines**

La formation de la main-d'œuvre au sein des PME prend de l'ampleur en tant que catalyseur de développement et d'accroissement de l'entreprise. De ce fait, la gestion des ressources humaines est appelée à devenir encore plus stratégique au point de nécessiter un système de formation fiable et son adoption à titre permanent. Le Boterf et Lessard (1986) soulignent à ce sujet qu'«une institution qui se développe n'est pas forcément une institution qui croit en taille, en effectif ou en enveloppe budgétaire. C'est plutôt une institution qui devient de plus en plus capable, non seulement avec efficacité mais aussi avec efficience, d'élaborer et de mettre en œuvre son propre projet». Quatre hypothèses étayent ce point de vue :

- 1- Le développement est un processus impliquant l'accroissement de la capacité d'intervention d'une entreprise sur elle-même;
- 2- Les institutions qui résistent à l'épreuve du temps sont celles qui sont fondées sur la reconnaissance et la mise en œuvre de la capacité des acteurs à s'organiser eux-mêmes;

- 3- Le développement institutionnel ne peut se réaliser que s'il prend en compte les contraintes et ressources du milieu environnant;
- 4- La réussite des projets de développement est liée à une démarche à la fois souple et participative.

Nous avons vu dans le précédent paragraphe qu'une première dimension à considérer lors de l'insertion d'un système de formation est la planification rigoureuse du changement envisagé à la faveur de trois éléments : la détermination des priorités de formation, la planification financière (élaboration d'un devis de formation) et la clarification du rôle des acteurs et leurs responsabilités dans le succès d'un programme de formation.

Dans ce deuxième paragraphe, nous présenterons une synthèse des écrits de certains auteurs concernant les différentes étapes à suivre et à prendre en considération pour parvenir à mettre en œuvre un processus de formation bien structuré et efficace, dans les dimensions formelles et informelles qui permettront son insertion dans l'entreprise et sa culture, afin de pouvoir disposer d'une main-d'œuvre, bien formée donc qualifiée et disponible en tout temps.

#### **2.4 Les étapes d'un processus de formation structuré**

Plusieurs auteurs (Meignant, 1986 ; Saint-Sauveur, 1988 ; Vincent ,1990 ; Ouellette et al, 1997 ; Rivard, 2000) qui se sont intéressés au sujet de la formation en entreprise ont tenté de dégager les différentes étapes nécessaire à un processus de formation. Ils ont examiné les différents aspects, de l'analyse des besoins à l'intégration des apprentissages, en passant par l'élaboration d'un plan des activités de formation, par l'organisation de la formation, par son évaluation pour finalement étudier les modes de suivi des programmes et des activités de formation.

Déjà en 1986, Meignant présentait cette démarche en la détaillant en six étapes principales, une approche que l'on a pu retrouver, de façon presque identique, dans la littérature sur le sujet durant toute la décennie 90 et même au-delà, même si de petites différences existent en ce qui concerne la formulation. Une telle unanimité des avis démontre à notre sens que l'approche par étape est sans doute un puissant facteur de l'efficacité d'un programme de formation. C'est pourquoi nous avons choisi de présenter (tableau 6) quelques éléments de cette démonstration représentant globalement les étapes de formation tels qu'énumérées par les différents auteurs.

**Tableau 7: Étapes de processus de formation selon la littérature**

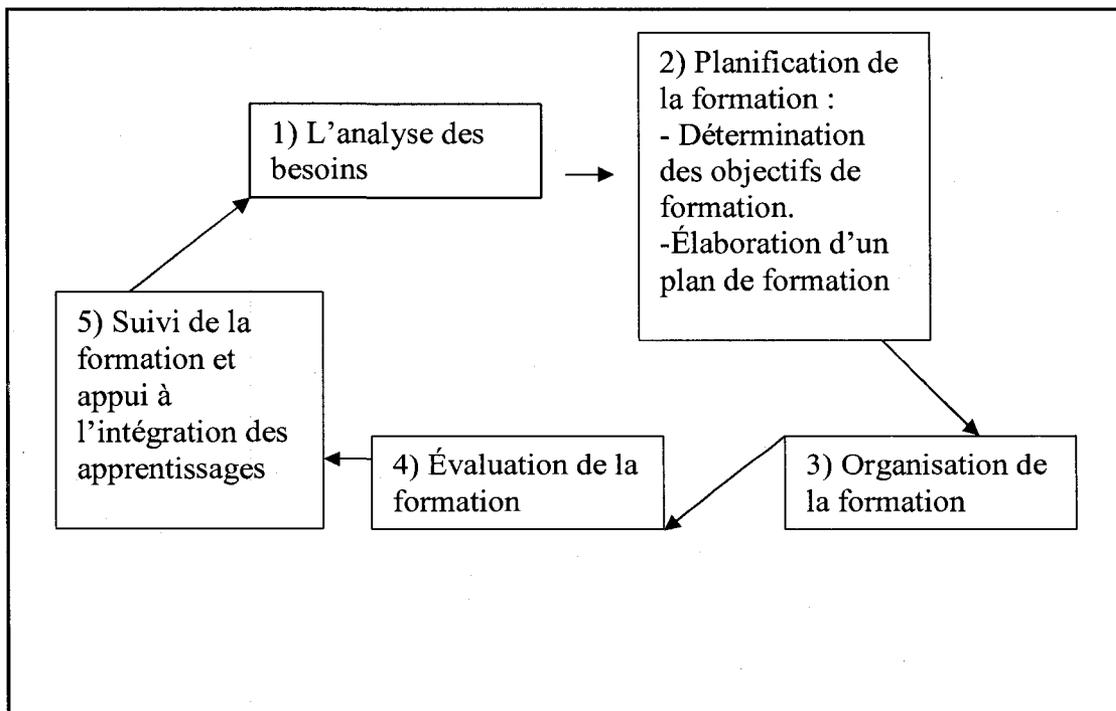
<b>Meignant (1986)</b>	<b>Saint-Sauveur (1988)</b>	<b>Vincent (1990)</b>	<b>Ouellette et al (1997)</b>	<b>Rivard (2000)</b>
<b>Prescripteur</b>	Connaissance de la situation de l'entreprise (cueillette d'informations auprès de tous les services)	se fixer un contrat réaliste et lisible pour tous	Rappel des objectifs de l'entreprise et des situations à améliorer	Identification et analyse des besoins de formation
<b>Objectif</b>	Identification des objectifs et des problèmes de l'entreprise (entretien avec les responsables opérationnels)	préparer le changement : évaluer la disponibilité de l'organisation ; fédérer les acteurs stratégiques autour d'une vision commune ;	Analyse des besoins de formation	Planification et conception de la formation
<b>Cible</b>	Identification des besoins de formation	gérer le projet : communiquer sur le changement ; concevoir le dispositif ; conduire le changement ;	Établissement des priorités	Diffusion de la formation
<b>Moyen</b>	Sélection des actions de formation : programme et pédagogie.  Mise en forme du plan (recherche et choix dans l'offre de formation, des actions les plus adéquates)	mesurer l'impact collectif du changement	Élaboration de l'activité de formation	Évaluation et suivi post formation
<b>Évaluation</b>	Réalisation des actions de formation (contrôle, déploiement des moyens logistiques)		Organisation de la formation	
<b>Conditions de réussite</b>	Évaluation de la formation (analyse de l'écart entre les objectifs et les résultats effectifs)		Évaluation Appui à l'intégration des apprentissages	

Il apparait rapidement, à travers ce détail en six points que même décomposée cette tâche essentielle de formation peut s'avérer très contraignante dans sa mise en application au sein d'une PME.

Toutefois selon Le Boterf et al. (1989), la combinaison de petites actions de formation avec une bonne pratique professionnelle peut arriver à de bons résultats. Mais il est nécessaire pour cela que l'entreprise soit une organisation qualifiante, un milieu formatif, c'est-à-dire un milieu où l'organisation du travail et le fonctionnement facilitent le développement des personnes.

Plus simple semble être la démarche résumée dans le tableau ci-dessous, divisée en cinq étapes classées dans un ordre utile à respecter et dont nous proposons ensuite une lecture détaillée, présentée selon la séquence à respecter. Ce modèle est le cadre théorique que nous avons retenu pour les fins de notre recherche.

**Figure 1: Schéma du modèle des étapes d'un processus de formation**



**L'analyse des besoins de formation (étape 1) :** L'analyse des besoins de formation est le processus de collecte et d'organisation des données permettant de décider avec pertinence de la nécessité ou non d'élaborer un programme de formation (Benabou, 1988, cité dans Bélanger et al, 1988). Effectuer un portrait global de la situation de l'entreprise facilite en effet grandement, pour le responsable de la formation, autant la recherche des causes du problème de performance que l'on veut régler que l'identification des situations à améliorer et partant, la définition des besoins de formation nécessaires.

Larouche (1987) affirme qu'il s'agit de «déterminer les services de l'organisation où les activités de formation sont susceptibles d'être les plus rentables pour solutionner certains des problèmes décelés et ainsi permettre l'atteinte des buts et des objectifs fixés». Parallèlement, l'analyse des besoins peut permettre de prévenir des résistances et des comportements négatifs de certains employés face aux modifications des techniques de travail, «qui se justifient par un manque de connaissances de base (et) qui crée des blocages tout à fait compréhensible» (Miller, 1997); à la condition toutefois que, dès les premières démarches d'analyse des besoins, on implique les employés, ce qui ne pourra d'ailleurs qu'augmenter leur motivation face à la formation.

L'aspect analyse des besoins est d'une importance capitale, car «une entreprise peut disposer de meilleurs formateurs et allouer des sommes considérables à la formation et n'obtenir que des résultats mitigés en raison de l'absence ou d'une mauvaise analyse des besoins de l'entreprise» Miller (1997). Dans ce sens, plusieurs techniques d'analyse de besoins sont disponibles. Le choix de ces techniques s'évalue en fonction de la rapidité, du coût, de la fiabilité, des prédispositions et de la motivation des employés et des contraintes de l'organisation. Dans ce contexte, Meignant (1995) souligne que «la mise en œuvre de certains techniques d'analyse impliquant les employés suppose que les relations entre les salariés et la direction soient suffisamment bonnes pour que la discussion sur le niveau de compétences soit menée dans un esprit de progrès, sans arrière-pensées réelles ou supposées, d'utilisation des informations à d'autres fins». Ainsi, il peut être intéressant de profiter de l'analyse des besoins pour renforcer les liens entre les gestionnaires et les employés de l'entreprise.

**La planification de la formation (étape 2) :** Après l'analyse des besoins de formation dans l'entreprise, les différents acteurs impliqués sont normalement en mesure de procéder à cette deuxième étape du processus de formation. Bien que cette dernière est présentée de façon différente selon les auteurs, la question de la planification de la formation est un sujet qui a été souvent et largement abordé (Ouellette et *al.*, 1997; Benabou, cité dans Bélanger et *al.*, 1988). Nous abordons ci-après deux activités qui subdivisent cette phase : la détermination des objectifs de la formation et l'élaboration d'un plan de formation.

**La détermination des objectifs de la formation (étape 2-1) :** d'après de nombreux auteurs, on ne peut mettre de l'avant la formation sans avoir fixé des objectifs car une formation efficace doit déboucher sur des résultats observables et mesurables. Fernandez (1990) définit un objectif comme étant «un résultat visé (constituant) un soutien conceptuel à la planification et à l'exécution d'une activité de formation». Rivard (2000) souligne que «les objectifs du processus de formation sont un élément central du cycle de sa gestion. Ils servent à transformer les comportements qui ont été dégagés lors de l'analyse des besoins en compétences distinctes, à les hiérarchiser en séquences d'apprentissages. Ils facilitent la formation, et permettent d'orienter le choix du contenu et des méthodes d'enseignement». Rivard définit ensuite deux niveaux d'objectifs : le premier, l'objectif général, est le but défini de façon relativement large, que l'on se propose d'atteindre. Il présente une orientation globale, sans apporter de précisions. Par exemple, pour une formation sur l'utilisation d'un logiciel, l'objectif général pourrait être le suivant : permettre à l'apprenant d'acquérir les habilités et les connaissances nécessaires à l'utilisation des fonctions de base du traitement de texte MS Word. Le second, l'objectif spécifique, opérationnalise l'objectif général c'est-à-dire qu'il introduit une intention claire, fixe et mesurable dans le temps. C'est lui qui permet l'évaluation du transfert des apprentissages. Chaque objectif général peut comporter plus d'un objectif spécifique pour chaque catégorie de savoirs. Un objectif spécifique de savoir-faire pour l'exemple ci-dessus pourrait être énoncé comme suit : Au terme de la formation, le participant pourra insérer dans un texte des tableaux de différentes tailles et y appliquer le format désiré.

Pour certains, cet exercice de définition des objectifs de formation peut paraître exigeant et long surtout lorsque seront en cause la taille de l'entreprise et le manque de la gestion participative au sein de la PME. Toutefois, des objectifs bien ciblés réduisent les ambiguïtés ou les interprétations divergentes quant aux activités à accomplir, amenant ainsi une meilleure communication entre le formateur et les apprenants (Bélanger cité dans Bélanger et al.; 1988). Ces objectifs facilitent également l'évaluation des résultats obtenus par la formation. Par ailleurs, compte tenu de la réalité organisationnelle de la PME, les dirigeants peuvent laisser une marge de manœuvre aux formateurs et aux participants qui eux peuvent ajuster les objectifs spécifiques selon l'évolution du déroulement de l'activité de formation.

*L'élaboration d'un plan de formation (étape 2-2) :* Une des responsabilités obligatoires prescrites par la loi 90 pour un service de ressources humaines ou pour les responsables de la formation d'une PME est «de coordonner l'élaboration des plans spécifiques de formation, la conception et la programmation des activités» (Emploi-Québec, 1998). Les PME québécoises ont avantage à considérer cette obligation légale d'élaboration d'un plan de formation comme un catalyseur du changement et de la mise en place des conditions nécessaires à la réussite de la formation. En effet, toute entreprise, indépendamment de sa taille, doit s'efforcer de «considérer le plan de formation comme un véritable outil managérial» (Meignant, 1995). Son application peut être «primordiale pour accomplir certains buts organisationnels spécifiques» (Alpander, 1989).

Ce plan de formation représente « la mise en œuvre de la politique de formation définie dans le cadre d'objectifs à atteindre pour l'entreprise et le personnel» (St-Sauveur, 1988). Selon la loi 90, il doit se présenter sous la forme d'un document écrit qui liste des titres des stages regroupés selon des critères propres à l'entreprise, les effectifs concernés avec leurs caractéristiques (service, catégorie professionnelle, établissement, métier). Pour sa mise en œuvre, l'entreprise doit disposer d'un potentiel d'animateurs internes à plein temps ou à temps partiel.

Rivard (2000), insiste d'autre part sur l'importance de communiquer les objectifs au début de la formation. Ces objectifs doivent correspondre aux attentes des participants, lesquelles doivent préalablement être répertoriées lors de l'analyse des besoins de formation. De cette façon, ils peuvent concentrer leur attention sur ce qui est important. Le manuel de la formation exigé par la Loi 90 s'avère utile en l'occurrence. Il doit donc être élaboré; il indiquera en introduction les objectifs d'apprentissage et décrire la structure logique de la formation. Cependant, il faut noter que la méthodologie pédagogique retenue dépendra principalement des caractéristiques de la main-d'œuvre en formation, du niveau scolaire des bénéficiaires, de leur âge, de leurs habiletés et expériences acquises ainsi que de la matière dans laquelle sera dispensée la formation.

**L'organisation de la formation (étape 3):** «Communiquer efficacement sur un projet, c'est considérer ses interlocuteurs comme des partenaires, partir de leurs points de vue et veiller à la mise en scène de l'information» (Vincent, 1990). Un projet de formation ne fait pas exception, puisqu'il doit faire participer la majorité des acteurs de l'entreprise à son déroulement, depuis l'accueil des participants jusqu'à la diffusion de l'information objet de la formation, en passant par des entretiens de groupe.

Les aspects administratifs de la gestion de la formation sont également importants; ne serait-ce qu'en volume de travail, ils représentent plus du quart du temps du responsable de la formation qui ne peut échapper à ce volet du travail à fournir. «En premier lieu, il doit faire face aux obligations légales des bilans annuels. Ensuite, il cherchera à répondre aux demandes d'information autant de la direction que des représentants du personnel. Enfin, il choisira ses propres ratios pilotes pour son action de demain» (St-Sauveur, 1988). Dans le même contexte, la loi 90 oblige les responsables de la formation d'une PME qui désire se soumettre aux obligations de cette loi à assurer son organisation tout en «facilitant l'accès à l'information, aux méthodes et pratiques formelles de la formation» (Emploi-Québec, 1998).

Il existe plusieurs méthodes et techniques de formation internes et externes, mais «les PME ne font généralement recours qu'à un nombre restreint de ces moyens» (Fougère; 1986). Il s'agit

des séminaires, des stages, de programmes-maison et autres possibilités; mais de façon générale, la grande majorité des PME privilégie la formation sur le tas.

**L'évaluation de la formation (étape 4):** On peut définir l'évaluation comme un ensemble d'activités visant à attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes. «La détermination de cette valeur permet aux acteurs concernés de prendre une décision bien documentée à l'égard du programme de formation» (Bélanger et al., 1988). Avec le temps, étant donné les sommes d'argent importantes que les entrepreneurs investissent au cours des années, «la question des retombées et la rentabilité de la formation devient une réelle préoccupation pour les chefs d'entreprises» (Rivard, 2000). L'auteur rappelle que «la mesure de la satisfaction des participants quant à la qualité de la logistique du cours et du dynamisme du formateur a d'ailleurs longtemps constitué le seul élément permettant d'évaluer la formation». Kirkpatrick (2000, cité dans Rivard, 2000) suggère de mesurer la qualité d'une formation à partir de trois autres niveaux supplémentaires : les apprentissages, le transfert des acquis au travail et les effets indiquant où ils interviennent dans le cycle de gestion de la formation.

En se référant au modèle de Kirkpatrick (2000, cité dans Rivard, 2000) et à celui de Côté et al., (1995), nous pouvons penser que l'évaluation des résultats de la formation peut être effectuée selon six niveaux :

- 1- Le degré de satisfaction des participants : il s'agit de recueillir les réactions et les commentaires des participants à la suite de la diffusion de la formation. Verbale ou écrite, formelle ou informelle, cette évaluation constitue un moyen rapide et peu coûteux pour déterminer le degré d'appréciation des participants à l'égard d'une activité de formation donnée;
- 2- L'évaluation des apprentissages : il s'agit de savoir si les participants ont effectivement appris quelque chose. Ce type d'évaluation convient en particulier aux apprentissages théoriques (savoir) et pratiques (savoir-faire);

- 3- L'évaluation du transfert des acquis : il s'agit de mesurer le degré d'utilisation des nouvelles connaissances et habiletés dans le contexte du travail ainsi que d'évaluer systématiquement la performance au travail en effectuant une analyse des statistiques comparant la performance avant et après la formation;
- 4- La mesure des effets sur l'organisation : il s'agit de savoir jusqu'à quel point la formation a contribué à accroître l'efficacité et la performance de l'organisation ainsi que l'identification des indicateurs de résultats sensibles à la formation. Il s'agit aussi de la création d'un dispositif de mesures d'observations permettant de maîtriser les effets indirects et qui est centré sur des domaines sensibles visés par la formation tels : l'organisation, le management, la culture, la motivation, la communication, les conditions de travail, les mouvements de personnels;
- 5- L'évaluation des coûts de la formation : il s'agit de l'identification et de la catégorisation des coûts pour l'établissement d'un rapport qualité/coût; du calcul des coûts pour pouvoir mesurer l'efficacité de la formation et la réalisation de ses objectifs (pédagogiques, de transfert ou d'impacts); des niveaux de coûts en rapport avec un budget de référence avec production de matrices d'efficience. Ces outils permettront une analyse et donc des recommandations;
- 6- Le suivi de l'effort de la formation : il s'agit de la cueillette des données permettant de répondre aux quatre champs entourant l'effort de formation à savoir les indicateurs de production, de financement, de pénétration et de fonctionnement, d'analyse des données; autre exercice permettant des recommandations.

L'ensemble de ce processus doit permettre le succès du programme de formation envisagé et la réalisation des objectifs pour lesquels il a été organisé et appliqué. Toutefois, il ne faut pas toujours en espérer des résultats immédiats. Il est fréquent en effet que les impacts désirés tardent à se manifester; certaines formations par nature d'ailleurs, ne se font sentir qu'à

moyen voir même à long terme. D'ou la nécessité de veiller avec soin au suivi de la formation et de la patience, chez les employeurs, quand à l'intégration des apprentissages.

**Suivi de la formation et appui à l'intégration des apprentissages (étape 5) :** Le suivi de la formation consiste, comme on l'a vu ci-dessus, à évaluer le taux de réussite de cette activité en vérifiant l'intégration du groupe formé et son utilisation des nouvelles connaissances qu'il a acquises tout au long de la période de formation. Rivard (2000) souligne que l'apprentissage peut «s'avérer relativement difficile et l'intégration complète des nouveaux savoirs, longue et difficile». En conséquence, il propose l'organisation d'une session de suivi qui donne une occasion aux apprenants de se retrouver pour échanger et maintenir leurs nouveaux acquis. Toutefois, les actions de vérification de l'impact de la formation sur les employés permettront de juger de la pertinence des méthodes utilisées. S'il s'avère par exemple que le personnel formé ne démontre pas une plus grande facilité à manœuvrer et à s'adapter aux nouvelles fonctions, l'évaluation permettra certainement de trouver l'origine du problème, qui peut résider soit dans la non fiabilité des méthodes de formation, soit dans l'incapacité de l'employé à absorber le contenu de la formation.

Le Boterf et al., (1992) recommandent que ce suivi ne se limite pas à un bilan d'après formation mais qu'il vienne « appuyer l'intégration des apprentissages tout au long du processus formatif et non seulement à la fin », ce qui n'est pas le cas dans la majorité des PME...

En conclusion, la Loi 90 oblige les responsables de la formation d'une PME à coordonner l'élaboration des plans spécifiques de formation. À court terme, le but principal du changement est l'amélioration de la qualification de la main-d'œuvre dans le respect de toutes les conditions prévues dans la Loi 90. Il est important de noter que cette obligation vise à moyen et à long terme, d'instaurer, au sein des PME, une politique d'innovation durable qui transforme les valeurs et les mentalités traditionnelles.

En effet, l'investissement du 1% de la masse salariale dans la formation oblige les dirigeants de l'entreprise à modifier leur perception de la gestion du changement pour créer et gérer un milieu favorable à l'apprentissage à moyen et à long terme. Mais la réussite de l'instauration et de la mise en œuvre d'un système de formation dépend uniquement de l'implication de toutes les instances de l'entreprise qui doivent gérer le changement. La consultation et

l'implication de tous les acteurs de l'entreprise sont par ailleurs des impératifs dans la conduite du processus de formation.

En se basant sur les apports théoriques, nous avons donc élaboré un modèle type des étapes d'un processus de formation. Ce modèle va nous servir de base dans le prochain chapitre pour détecter les différences dans l'insertion d'un projet de formation dans 8 PME visitées, ayant en commun d'avoir mis en application les dispositions de la Loi du 1%.

Afin de situer clairement le terrain et notre méthode de recherche, nous avons choisi des critères de sélection des PME devant constituer notre échantillon ainsi que la méthode de collecte de données que nous avons utilisée. Ces deux points sont présentés en introduction du chapitre suivant.

### **Rappel des objectifs de la recherche**

À partir de notre échantillon, nous chercherons à savoir :

\*Comment se déroule, effectivement, la mise en application d'un plan de formation des ressources humaines des huit entreprises observées,

\*Si ce programme de formation de la main d'œuvre était ponctuel et répondait seulement aux obligations créées par l'adoption de la Loi 90, ainsi que l'impact de cette dernière sur ce processus.

### **CHAPITRE III**

#### **Méthodologie de recherche**

La tentative de réponse à notre question de recherche sur l'efficacité de la Loi 90, ou «Loi du 1%», quant à son impact en matière de développement des compétences de la main d'œuvre dans les PME québécoises nous a mené à examiner, dans un premier temps, les dispositions du texte adopté en 1995 par les autorités gouvernementales et les débats que cette démarche a suscité. De cet exercice a découlé un passage en revue des grandes lignes qui doivent présider à la conception et à l'élaboration d'un plan type de programme de formation ainsi que des conditions de son application au sein des PME selon les exigences de la loi sur le développement de la main-d'œuvre.

Tout au long des deux chapitres nous nous en sommes tenus aux aspects théoriques de la question et aux observations et recommandations des chercheurs et des opérateurs économiques.

Dans les chapitres qui suivent, nous avons privilégié l'approche terrain en menant une enquête dans des entreprises au sein desquelles la loi 90 a été mise en application. Dans le cadre de ce chapitre, nous présentons donc :

- Le type d'étude que nous avons retenu,
- L'échantillon,
- La méthode de collecte de données.
- Les critères qui ont déterminé le choix des huit PME constituant notre échantillon.

### **3.1 Le type d'étude**

Il s'agit d'une étude descriptive à travers l'observation des 8 PME constituant notre échantillon et l'analyse des informations recueillis auprès des responsables rencontrés lors de nos visites d'entreprises.

### **3.2 L'échantillon**

Parmi les 12 entreprises restantes, nous devons opérer un second tri aux fins de constituer un échantillon non probabiliste, répondant à notre souci recherche qualitative et représentatives de la réalité de la PME québécoise.

Nous en avons retenu 8, opérant dans différents secteurs de production : textile, quincaillerie, équipement de protection, sous-traitant pour l'industrie de l'armement etc.

Toutefois, là également, si on s'est prêté à nos questions, il ne nous a pas été possible d'obtenir de la documentation en raison du refus des dirigeants-propriétaires des entreprises constituant notre échantillon qui, unanimement, ont refusé de divulguer les informations internes (considérées «stratégiques» et donc top-secret). Nous avons également pu nous rendre compte de la faible propension de délégation de pouvoirs, même aux cadres salariés impliqués dans des projets stratégiques.

Nous avons pu ainsi constater d'emblée, sur le terrain, ce que les observations théoriques affirment : la monopolisation autant du pouvoir décisionnel que de l'information interne par les chefs des Petites et Moyennes Entreprises.

### 3.3 La méthode de collecte de données

C'est en considération des objectifs de la recherche, cités à la fin du chapitre précédent, que nous avons opté pour une démarche qualitative à la faveur de laquelle nous cherchions à cerner les opinions, les attentes et l'expérience de gestion de la formation des participants aux programmes de formation.

Pour atteindre nos objectifs, il nous a semblé que l'entrevue serait le moyen le plus adapté à la collecte des données recherchées. Nous nous sommes appuyés dans cette option sur l'avis que «l'entrevue de recherche est une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centrée sur un sujet particulier» (Deslaurier, 1991). Compte tenu du fait que nous avons aussi constaté une certaine réticence chez nos interlocuteurs, à divulguer des informations sur leurs entreprises, nous avons opté pour la méthode de l'entrevue semi-dirigée.

«L'entrevue semi-dirigée consiste en l'interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue, dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude» (Savoie, 1997). Nous estimions ainsi être en mesure de nous adapter à l'attitude des répondants et chercher ainsi à les rassurer et aplanir la difficulté résultant de leurs réticences à communiquer. Nous avons toutefois tenu à éviter d'être trop directifs, suivant en cela les suggestions de Quivy et Van Campenhoudt (1988) qui recommandent, dans un entretien aux fins de recherche qualitative que les discussions «se caractérisent par un contact direct entre le chercheur et son interlocuteur et par une faible directivité de sa part».

Dernière précaution : Les questions formulées étaient simples, précises et pertinentes; exprimées de façon claire, neutre et brève; permettant ainsi aux gestionnaires impliqués de se prononcer clairement sur le sujet, sans à aucun moment avoir l'impression de s'ennuyer ou de perdre leur temps.

Enfin nous avons préféré désigner les entreprises retenues dans notre échantillon sous une désignation alphabétique et non sous leur raison sociale; autant pour répondre à une demande des entrepreneurs interrogés que parce que, dans l'ensemble, les pratiques que nous avons constaté dans leurs modes de gestion nous semblent être relativement courantes dans les entreprises similaires.

### **3.4 Les critères de sélection des PME constituant l'échantillon**

Notre recherche portant sur l'efficacité de l'application de la Loi 90 dans les PME, nous partions donc dans nos choix pour la constitution d'un échantillon, sur la base des critères suivants :

- Il devait s'agir d'entreprises de droit québécois et à capitaux québécois,
- Le nombre de leurs employés devait se situer entre 20 et 250 employés,
- Leur masse salariale annuelle devait égaler ou dépasser 250 000 \$ (1Million depuis juin 2007),
- Elles devaient avoir déjà entrepris un programme de formation, avant ou après l'adoption de la Loi du 1 %.

Au terme d'une recherche avancée sur Internet, mais surtout avec le concours précieux de la Société de Développement Économique de Trois-Rivières, nous avons identifié 27 entreprises entrant dans les critères retenus.

Sur ces 27 entreprises, 15 ont refusé d'accéder à notre demande d'entretien en raison de l'indisponibilité de leurs cadres et n'ont pas donné suite non plus à notre demande de documents sur leurs programmes de formations internes.

### **3.5 Présentation des entreprises retenues dans l'échantillon**

#### **3.5.1 L'entreprise A**

**Caractéristiques de l'entreprise :** Cette entreprise est spécialisée dans la fabrication de quincaillerie pour armoire de cuisine et meubles. Elle est localisée à Drummondville. Depuis sa création en 1980, l'entreprise ne cesse de faire ses preuves sur le marché autant interne qu'externe. Elle employait 60 personnes au moment de notre enquête; tout son personnel est employé à plein temps et n'est pas syndiqué. Le chiffre d'affaires réalisé varie entre 7 et 10 millions de dollars annuels.

En plus du marché local (Québec) et national (Provinces Maritimes, Ontario, et Ouest du Canada), l'entreprise exporte vers les États-Unis, le Mexique et différents autres pays d'Amérique du Sud, d'Amérique centrale et des Antilles; vers l'Europe de l'Ouest, l'Asie-Océanie, le Moyen-Orient et, depuis peu, vers l'Afrique du Nord.

L'entreprise fait face à une concurrence interne (Québec) mais surtout internationale avec des entreprises similaires des États-Unis et d'Allemagne.

Son propriétaire pense que son système de gestion est optimal. Il déclare s'investir totalement dans la gestion de sa PME; cet effort constant a permis, affirme-t-il, de bien positionner l'entreprise. En matière de ressource humaines, il dit développer une «approche humaniste» grâce à laquelle, il a su créer un climat favorable au développement de l'activité et à l'épanouissement des employés.

### *3.5.1.1 Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise*

Le propriétaire nous assure qu'il travaille plus que ses employés afin d'assurer le bon déroulement de l'activité de production et ainsi faire face à la concurrence autant interne qu'externe. Pour cette raison, considérant l'importance de la fonction Ressources humaines pour la poursuite du développement, il a doté l'entreprise d'un service de ressources humaines dont la gestion est confiée à des cadres spécialisés.

Il a en plus mis en place un programme de Recherche & Développement grâce auquel l'entreprise innove et crée de nouvelles gammes de produits qui lui permettent de demeurer dans son secteur d'activité. L'entreprise dépense entre 3% et 4% de sa masse salariale dans la formation continue dépassant ainsi très largement le minimum de 1% exigé par la loi 90.

### *3.5.1.2 Le management du programme de formation au sein de l'entreprise*

Selon le propriétaire, l'importance que traduisent ces chiffres quand à la prise en compte de la formation du personnel, résulte d'une nécessité stratégique destinée à développer la capacité concurrentielle de l'entreprise. Cette formation était destinée à répondre aux objectifs suivants, classés par ordre d'importance :

- \* développer les connaissances des employés,
- \* combler les besoins de l'entreprise,

Selon le propriétaire gérant, cette politique «est antérieure à la mise en application de la Loi 90» puisque l'entreprise avait déjà mis en place à cette époque son programme de formation. «La Loi du 1% a de ce fait, juste contribué à réduire nos charges fiscales et permis en conséquence d'améliorer nos moyens» précise cependant notre interlocuteur. Le propriétaire est un dirigeant impliqué dans son entreprise, il veille directement au déroulement du processus de production et à la gestion du personnel. Les acteurs impliqués dans le processus de formation sont le président-directeur-général et le directeur financier, également

responsable en titre des ressources humaines. Tous deux collaborent dans l'élaboration et la gestion des programmes de formation au sein de l'entreprise. Ils se donnent comme objectifs de réussir à instaurer une culture de gestion participative et font participer tout le personnel à la définition des tâches assignées à chaque fonction.

Un second niveau hiérarchique est ensuite impliqué dans le processus : les superviseurs. L'entreprise pratique la formation sur le tas, mais fait aussi à des formateurs externes lorsque ses ressources internes ne sont pas en mesure de combler les manques et besoins de l'entreprise en formation ou en acquisition de savoirs nouveaux.

Il apparaît toutefois que la réussite du processus de formation repose essentiellement sur l'implication des gestionnaires. Ces derniers s'assignent en outre la responsabilité de reconnaître l'accroissement des compétences à travers des mécanismes de certification, d'accréditation ou d'autres systèmes de reconnaissances. Dans ce contexte le propriétaire nous assure que la formation a contribué à :

- \* L'amélioration du processus de production;
- \* L'augmentation des profits grâce à l'accroissement des ventes et la diminution des coûts;
- \* Le passage à la certification ISO 9001-2000 qui n'est obtenue qu'après une inspection des spécialistes et leur approbation de la qualité de la production de l'entreprise.

### *3.5.1.3 L'impact du programme de formation sur l'entreprise*

Le programme de formation apparaît par ailleurs comme un élément de politique de gestion des ressources humaines puisque l'entreprise développe aussi d'autres outils de motivation, dont des avantages sociaux conséquents. Par exemple, les employés se voient octroyer outre un mois de congé régulier, deux semaines de vacances payées en fin d'année; les employés ayant plus de cinq années d'ancienneté bénéficient d'une septième semaine de congé payés.

Cet ensemble d'éléments - même si nous n'avons pu obtenir aucune information sur la nature, les coûts ou le volume de formation - autorise à penser que l'application du projet de formation et son insertion dans un programme de gestion des ressources et compétences a déjà débouché sur des rendements intéressants et qu'il continuera d'agir sur le développement de l'entreprise et l'amélioration de sa compétitivité. Il est intéressant de constater à cet égard que le taux de rétention du personnel de même les revendications salariales sont inexistantes.

### **3.5.2 L'entreprise B**

**Caractéristiques de l'entreprise :** La seconde entreprise retenue dans notre échantillon est une entreprise familiale spécialisée dans la fabrication de chemises et plus généralement de vêtements pour toute la famille. Elle a été fondée 1894. Elle emploie actuellement, à plein temps, 108 personnes non syndiquées. Son chiffre d'affaires tourne autour de 5 millions de dollars annuels.

En plus du marché local (Québec) et national (Provinces Maritimes, Ontario, et Ouest du Canada), l'entreprise exporte vers les États-Unis. Elle importe des produits sous-traités en Asie pour son compte.

L'usine se situe à Louiseville, et développe depuis 110 ans son marché et sa production en innovant continuellement dans ses produits à travers une activité design qui constitue son point fort.

Notre rencontre a eu lieu avec le contrôleur financier (C.G.A) qui est la personne responsable des ressources humaines. Elle insiste sur l'importance de la formation au sein de l'entreprise qui affirme-t-elle est la seule façon de se défendre face à la concurrence de plus en plus agressive dans le secteur, notamment animée par les entreprises asiatiques.

### *3.5.2.1 Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise*

Selon cette responsable, l'entreprise n'a pas cessé d'appliquer des programmes de formation au cours des dernières années. Avant l'avènement de la loi 90 déjà, l'entreprise disposait d'un modèle de formation, formalisé par écrit et détaillant les démarches à entreprendre en cas de besoin en formation. De la sorte, l'entreprise a constamment pu réagir, dans des délais relativement courts, à tout besoin en formation détecté.

### *3.5.2.2 Le management du projet de formation au sein de l'entreprise*

Selon la responsable du programme de formation, l'entreprise dépense plus que le 1% exigé par la loi 90. L'entreprise fait appel à des formateurs internes et externes, ces derniers sont associés à Emploi-Québec. L'entreprise ne cesse d'accroître sa collaboration avec cet organisme gouvernemental.

Les acteurs impliqués dans le programme de formation au sein de cette PME sont d'abord les ressources humaines (mais la direction suit de près le processus), et de la qualité et les contremaîtres travaillant dans les ateliers de fabrication.

Ces différents acteurs, détectent les faiblesses des processus de production, en examinant les causes, s'assurent du degré d'efficacité de la main-d'œuvre et, en fonction de leurs constats, déterminent les besoins de l'entreprise et fixent les priorités en matière de formation.

Cette forme de gestion, participative, du projet de formation, en impliquant et responsabilisant les principaux acteurs de l'entreprise indépendamment de leur situation hiérarchique, a eu d'heureux effets. Le personnel de base a, de son côté, accepté et facilement assimilé le contenu des formations dispensées. De ce fait, l'entreprise n'a cessé d'accroître sa production, son chiffre d'affaires et ses exportations. Ces dernières ont connu des hausses importantes, tout particulièrement vers le marché américain.

Il est ici aussi à noter que le climat social au sein de l'entreprise, qualifié d'excellent par nos interlocuteurs, a été pour beaucoup dans le succès du projet formation qui a ainsi exercé une influence très importante sur le mode de production au sein de l'entreprise. Les employés «se sentent en famille», se sentent liés à leur entreprise, manifestent une grande solidarité et sont très réceptifs à toute action qui leur semble devoir améliorer leur productivité et la compétitivité de leur entreprise; seul moyen de résistance à la redoutable concurrence de l'Asie, qui est en train d'accaparer la part du lion dans la production et l'exportation des produits d'habillement.

Notre interlocuteur nous a enfin déclaré que l'entreprise «n'est pas intéressée par une certification», dans laquelle il ne voit que «des paperasses inutiles», des «contrôles contraignants» et une perte de temps préjudiciable à la réalisation d'autres priorités en matière de développement des ressources humaines.

### *3.5.2.3 L'impact du programme de formation sur l'entreprise*

Le projet formation a eu ici des effets positifs sur l'entreprise, au nombre de quatre principalement, à savoir :

- L'accroissement de la production,
- L'accroissement des exportations, notamment vers les États-Unis,
- La hausse du chiffre d'affaire (dans une proportion moyenne de 5%; sur toutes ces dernières années),
- L'amélioration des profits.

### 3.5.3 L'entreprise C

**Les caractéristiques de l'entreprise :** L'entreprise C produit exclusivement des vêtements de protection, sa date de création remonte à 1981. Située à Montréal, elle emploie 145 personnes non syndiquées à plein temps et son chiffre d'affaires s'élève à 25 millions dollars annuels. Sa grande spécialité est la fabrication de tenues de pompiers et de techniciens ambulanciers. Elle est dirigée par deux copropriétaires : le premier (43 ans) a fait des études en finance et en architecture; le second (56 ans) est ingénieur chimiste. Tous deux totalisent plus de 13 ans d'expérience dans leur domaine d'activité actuel.

Nous avons rencontré les deux propriétaires en présence de la directrice des ressources humaines, ce qui nous a permis d'avoir une idée générale sur l'entreprise ainsi que sur le système de formation de la main-œuvre mis en application.

#### *3.5.3.1 Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise*

La directrice des ressources humaines est responsable de l'application du programme de formation et rend compte aux seuls directeurs de ces décisions et actes en la matière. Elle est convaincue de l'importance et du caractère stratégique de la formation au sein de l'entreprise «qui évolue dans un secteur où l'innovation et la qualité de la production sont des conditions incontournables de survie» affirme-t-elle.

L'entreprise applique les dispositions de la loi 90 depuis l'adoption de ce texte en 1996. Depuis cette date, elle a consacré chaque année 1,5% de son chiffre d'affaires à la formation de ses employés. Ce chiffre n'a baissé qu'à une occasion, en 2004, où il n'a pas dépassé le 1% légal; mais une «provision a été constituée» pour pouvoir répondre à tout besoin en formation qui aurait pu s'avérer nécessaire en cours d'exercice. Chaque année, l'entreprise fixe, par concertation entre ses acteurs, des objectifs corporatifs.

La direction des ressources humaines s'assurent ensuite que les employés disposent des qualifications requises pour la réalisation de ces objectifs. À défaut, elle détermine les besoins en formation nécessaire et programme ces formations. En plus de ces formations, généralement destinées à l'acquisition de nouveaux savoirs et techniques, l'entreprise organise des formations destinées à améliorer les habiletés de ses salariés; celles-ci sont déterminées sur la base des évaluations des rendements dont découle l'identification des points à développer chez les employés.

De même, pour améliorer la capacité de gestion de ces chefs d'équipes, l'entreprise organise à leur usage des formations en leadership, gestion des processus etc.

#### *3.5.3.2 Le management du programme de formation au sein de l'entreprise*

Le programme de formation au sein de l'entreprise est géré conjointement par l'équipe de direction et la responsable des ressources humaines, qui statuent ensemble sur les priorités à retenir.

Pour mener son programme de formation, selon la taille, l'importance et le financement nécessaire aux différentes formation organisées, l'entreprise peut faire appel à ses ressources internes, à des consultants et formateurs ou à des spécialistes des centres locaux de développement de la main-d'œuvre .

En ce qui concerne le suivi de la formation, il se fait à l'interne par les superviseurs immédiats de la personne qui a suivi la formation. Ils s'assurent du transfert des connaissances, du degré de compréhension de la part de la personne formée et de l'atteinte de l'objectif fixé par la formation.

#### *3.5.3.3 L'impact du programme de formation sur l'entreprise*

La formation a eu une influence importante sur le mode de production au sein de l'entreprise, cette dernière connaît actuellement une forte croissance que la responsable des ressources

humaines impute essentiellement au programme de formation mis en application. «L'entreprise est ainsi devenue très rentable» ajoute-t-elle.

Notons également que le taux de roulement de la main-d'œuvre est de 20% alors que pour les cadres, ce taux est proche de zéro.

L'entreprise a également pu passer de la certification ISO 9000 version 1994 à la version ISO 9000 2000, qui accorde beaucoup d'importance à la formation et à sa validation et qui atteste d'une mise à niveau globale réussie du processus de production et du personnel. Ce fait atteste à lui seul du succès du projet formation dans cette entreprise, grâce auquel elle a, selon la directrice des Ressources Humaines, « pu développer sa compétitivité et garder sa place sur le marché».

En résumé, la mise en place d'un programme de formation, en conformité avec la Loi 90, a permis à cette entreprise d'obtenir trois effets principaux :

- Une importante croissance,
- La hausse des exportations,
- La baisse du taux de roulement de la main-d'œuvre.

### **3.5.4 L'entreprise D**

**Caractéristiques de l'entreprise :** C'est une entreprise spécialisée dans l'oxydation de l'anodique de l'aluminium et le polissage des métaux. Elle est localisée à Montréal. Sa date de création remonte à 1960 et son chiffre d'affaire est de 5 millions de dollars annuels. Elle emploie actuellement 50 personnes syndiquées, et a changé de propriétaire en 1991. Le nouveau propriétaire a 57 ans et une formation en marketing qui a accumulé une expérience de plus de 12 ans dans son nouveau domaine d'activité. Lors de notre visite, Nous avons rencontré le manager responsable du projet qualité; titulaire d'un Ph D en chimie et qui a

acquis son expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise, à l'internationale, dans des emplois similaires en France, au Brésil et aux États-Unis.

#### *3.5.4.1 Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise*

L'entreprise est assujettie à la loi 90 depuis son adoption en 1996. La fonction Ressources Humaines n'est pas gérée par une entité spécifique. Un responsable administratif est chargé du dossier Loi 90 qui coordonne son action avec les autres acteurs de l'entreprise.

Mais la fonction formation existait déjà avant la Loi du 1% ; elle était modélisée dans le Manuel de Qualité Totale qui prévoyait des programmes de formation en parallèle de la description des tâches principales des cadres et de la main d'œuvre et décrivait les qualifications nécessaires pour occuper chaque poste d'emploi.

Il existe un programme de formation continue qui se décline en deux cours : Le premier est une formation pratique à l'usage de tous les employés, le second concerne uniquement certaines catégories de salariés et porte sur la manipulation des produits chimiques. Les objectifs sont les mêmes dans les deux cours : améliorer la rapidité dans l'exécution des opérations de production.

#### *3.5.4.2 Le management du projet de formation au sein de l'entreprise*

Les responsables impliqués dans ce processus sont le superviseur de la qualité, le responsable chargé du dossier Loi 90 et les responsables de différents postes de travail. Toutefois, le recours au syndicat est indispensable lors de la détermination des besoins et priorités en formation qui se fait en accord avec le syndicat.

L'évaluation et le suivi de la formation sont considérés comme «très importants» ; ils s'exercent de manière continue, toujours en accord avec le syndicat sur la base des dispositions incluses dans le programme qualité.

Selon le responsable rencontré, le programme de formation «a influé sur le mode de production, contribué à la croissance de l'entreprise et à la hausse des profits». À noter également une forte rétention du personnel formé «grâce à quoi, l'entreprise a pu faire face à la concurrence externe».

#### *3.5.4.3 L'impact du programme de formation sur l'entreprise*

Le projet de formation mené au sein de l'entreprise a eu les effets escomptés, notamment l'obtention de deux certifications. La première est la certification AS 9100 équivalent de ISO9000 version 2000; la seconde est la NADCAP (North American Defense Contractors Accreditation Program). Ces certifications ne sont obtenues qu'après des audits d'évaluation de l'entreprise par les responsables agréés en normalisation par l'organisation internationale de normalisation (ISO) et atteste d'une certaine excellence de la main d'œuvre

À côté de la certification, la formation a eu des effets positifs sur l'entreprise à savoir :

- L'accroissement de la production,
- La hausse des ventes,
- L'amélioration de la capacité à répondre à des commandes urgentes découlant de la rapidité de l'exécution des opérations de production,
- La multiplication des commandes.

#### **3.5.5 L'entreprise E**

**Caractéristiques de l'entreprise :** L'entreprise E est spécialisée dans l'extrusion du PVC (plastique) et qui produit principalement des fenêtres en plastique. Située à Montréal, elle a été fondée en 1989 et emploie actuellement à temps plein 42 personnes non syndiquées. Son chiffre d'affaire est de 10 millions de dollars annuels. Outre sa production propre, elle opère en sous-traitance pour le compte d'autres compagnies. Elle est dirigée par deux propriétaires-

fondateurs qui sont âgés de 64 et 61 ans et n'ont aucune formation académique poussée. Notre entrevue a eu lieu en présence d'un gérant, fils de l'un des deux propriétaires.

#### *3.5.5.1 Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise*

L'entreprise est assujettie à la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre depuis son adoption. Il y a une seule personne responsable des ressources humaines qui est aussi chargée du dossier administratif de la loi 90. Toutefois, celle-ci partage certaines tâches avec un autre gestionnaire. En accord avec les autres dirigeants l'entreprise, elle établit un programme de formation conforme aux dispositions de la loi en vigueur. Avant l'adoption de la loi 90, l'entreprise ne recourait que de manière intermittente et ponctuelle à la formation de ses employés; en général à l'occasion de nouveaux équipements ou lorsqu'une commande particulière rendait nécessaire l'acquisition d'un savoir-faire spécifique par certaines catégories d'employés.

Cet état de fait a grandement changé depuis 1996. Désormais la formation occupe une grande place dans l'évolution de l'entreprise. Au sein de l'entreprise, la formation revêt d'une très grande importance pour les ressources humaines. Deux modes de formation sont utilisés :

- des formations en interne dispensées sur les lieux de travail par les contremaîtres et dont les destinataires sont les employés opérant sur la chaîne de production placée sous son autorité et visant essentiellement le développement de leurs habiletés,
- des formations, en accord les exigences de la loi 90 visent à développer globalement leurs connaissances et compétences.

Il est à noter que le personnel cadre ne bénéficie pour sa part d'aucune formation.

#### *3.5.5.2 Le management du projet de formation au sein de l'entreprise*

L'entreprise recourt à la formation dans le but de combler des besoins de qualification de sa main-d'œuvre de base. Celle-ci se caractérise généralement par une faible capacité d'apprentissage, ce qui constitue un obstacle au transfert des acquis. Souvent les

contremaîtres doivent recommencer la formation. Mais souvent on utilise la technique de l'accompagnement, c'est-à-dire que sur deux postes de travail similaires, on place un ouvrier expérimenté et familiarisé avec l'outil de travail et un ouvrier moins performant, le premier encadrant le second jusqu'à acquisition par ce dernier d'un niveau de pratique satisfaisant. Cette forme de monitoring est facilitée par le fait que l'activité de production fonctionne 24h/24, elle a permis d'obtenir des résultats intéressants. D'une manière générale d'ailleurs, l'implication constante du manager, du responsable des ressources humaines, de trois contremaîtres et d'un superviseur, dans la formation de la main-d'œuvre fait valeur d'exemple et motive les ouvriers dans leurs efforts.

### *3.5.5.3 L'impact du programme de formation sur l'entreprise*

En ce qui concerne les investissements en formation, ils sont souvent inférieurs aux 1% requis, d'où de fréquents paiements en taxes de la différence. L'entreprise ne fait pas appel aux spécialistes externes ni aux formateurs d'Emploi-Québec.

Selon ses dirigeants, l'entreprise n'entend pas investir dans de nouveaux équipements ou dans la recherche et la diversification de sa production. Elle ne veut pas chercher une certification qui ne représente à son point de vue que «de la paperasse et des tracasseries et de procédures administratives sans aucun acquis ou valeur ajoutée réelle».

Ces points de vue n'empêchent pas les dirigeants de cette entreprise de considérer que le programme de formation inclus dans le mode de production a eu des effets positifs, à savoir,

- Une hausse des ventes et un accroissement du chiffre d'affaires
- Une bonne qualité de produit
- Une bonne renommée sur le marché
- Une production à des coûts amoindris

### 3.5.6 L'entreprise F

**Caractéristiques de l'entreprise :** L'entreprise F est spécialisée dans la fabrication de machinerie et équipements pour systèmes hydrauliques. Située à Montréal, elle a été fondée en 1974 et emploie actuellement 30 personnes non syndiquées à temps plein. Son chiffre d'affaire est de 7.5 millions de dollars annuels, et son fondateur, 60 ans, compte actuellement 30 ans d'expérience dans le domaine. L'entrevue a été réalisée en présence du directeur-général de l'entreprise.

#### *3.5.6.1 Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise*

L'entreprise est assujettie à la loi 90 depuis l'adoption de cette dernière. Les ressources humaines sont dirigées par deux personnes. Elles sont chargées du dossier administratif de la loi 90 et coordonnent avec les autres acteurs de l'entreprise les actions d'application du projet de formation, établie en conformité avec les dispositions de la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Avant 1996, il existait déjà un processus de formation, répondant à des besoins ponctuels et non formalisés dans un document écrit.

La formation constitue désormais une priorité au sein de l'entreprise. Elle touche à tous les aspects de l'activité, de la formation technique à l'apprentissage de l'anglais ou l'utilisation de l'outil informatique. Le directeur-général ajoute que c'est la loi 90 qui a poussé l'entreprise à entreprendre des projets permanents de formation. «Et ce n'est pas un luxe!» déclare-t-il, affirmant que l'entreprise consacre largement plus que le 1% exigé. Il admet encore l'existence de «négligence» concernant la formation des cadres.

#### *3.5.6.2 Le management du programme de formation au sein de l'entreprise*

Le projet de formation au sein de l'entreprise est géré par la direction et par les deux cadres se partageant la responsabilité de la fonction ressources humaines. Ces deux derniers déterminent les priorités et les types de formation qui doivent être données en fonction des

objectifs corporatifs de l'entreprise. Celle-ci ne fait pas affaire en matière de formation avec Emploi-Québec car, explique le directeur-général «les procédures requise sont trop lourdes».

L'évaluation de la formation est considérée comme «très importante» et est confiée à celui qui a dispensé la formation, qu'il s'agisse d'une ressource interne ou d'un consultant externe. Dans cette entreprise aussi, on constate une forte rétention de la main d'œuvre formée qui semble par ailleurs satisfaite de sa situation salariale.

#### *3.5.6.3 L'impact du programme de formation sur l'entreprise*

Aux dires de ses dirigeants «la formation a eu de grands effets sur l'entreprise. On a constaté un regain de croissance après chaque action de formation». L'entreprise a également obtenu une certification ISO 9001-version 2000 qui a remplacé l'ISO 9002- version 1994.

En plus de la certification la formation a permis de :

- Accroître la production,
- Augmenter le chiffre d'affaire de 10% en un seul exercice,
- Développer les activités à l'exportation.

### **3.5.7 L'entreprise G**

**Caractéristiques de l'entreprise :** L'entreprise G est spécialisée dans la fabrication de pièces moulées pour matériel militaire. Située à Montréal, elle a été fondée en 1991 et emploie actuellement à temps plein 100 personnes non syndiquées. Son chiffre d'affaire est de 10 millions de dollars, elle est dirigée par un administrateur principal (60 ans) ingénieur de formation; un directeur des opérations (58 ans) qui a une formation en métallurgie et un responsable des achats, 56 ans qui est ingénieur. L'entrevue a eu lieu avec le directeur

recherche & Développement. L'entreprise exporte 60% de sa production vers les États-Unis, certains pays d'Europe et Israël.

#### *3.5.7.1 Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise*

L'entreprise est assujettie à la loi 90 depuis son adoption, mais même avant cela, elle appliquait un programme de formation selon un modèle formalisé, établi par écrit par le département des ressources humaines et destiné à répondre aux besoins en développement des compétences répondant aux besoins de l'unité de production. Le directeur Recherche & Développement nous fait savoir que la loi 90 est en partie à l'origine de la multiplication des programmes de formation.

#### *3.5.7.2 Le management du programme de formation au sein de l'entreprise*

En plus de la direction (les propriétaires), le responsable des ressources humaines, le responsable Recherche & Développement et enfin les contremaîtres, interviennent dans le programme de formation. Cette formation se fait sur le tas, avec toutefois l'appui de consultants externes avec lesquelles l'entreprise fait affaire, mais pas ceux d'Emploi-Québec.

Le directeur Recherche & Développement nous a affirmé que l'évaluation de la formation est d'une grande importance au sein de l'entreprise, et que le suivi se fait par les responsables de chaque département. Il constate que la formation a influé sur le mode de production et a ainsi eu des effets positifs en ce sens que la croissance s'améliorait après chaque programme de formation «mais qu'il y a encore une grande marge d'amélioration», autrement dit, pour une poursuite et une intensification de l'effort de formation. Originalité dans ce cas : le taux de roulement de la main-d'œuvre est de 50%; un taux sans équivalent dans les autres entreprises examinées mais qui peut s'expliquer par l'existence à proximité, de quatre fonderies concurrentes.

### *3.5.7.3 L'impact du programme de formation sur l'entreprise*

Parmi les résultats obtenus des suites de cet effort de formation, notons le privilège qu'a eu l'entreprise d'être la seule entreprise québécoise certifiée par le ministère de la Défense des États-Unis, en plus de sa certification ISO9000-2000. Grâce à la formation, l'entreprise a pu :

- Accroître sa production,
- Augmenter son chiffre d'affaires en moyenne annuelle de 5%,
- Augmenter ses exportations 10%.

### **3.5.8 L'entreprise H**

**Caractéristiques de l'entreprise :** L'entreprise H est spécialisée dans la fabrication de glace. Sa création remonte à 1912. Localisée à Montréal, son chiffre d'affaire est de 3.5 millions de dollars environ. Elle emploie actuellement 60 personnes engagées à temps plein, affiliées à deux syndicats : un pour les livreurs et le second pour le personnel de production.

L'entreprise est la propriété de 8 actionnaires. Le président, 52 ans, n'a pas fait des études avancées mais il compte de nombreuses années d'expériences dans le même domaine et a lui-même bénéficié d'une formation en gestion.

En plus du marché local (Québec) et national (Provinces Maritimes, Ontario, Ouest du Canada), l'entreprise exporte vers les États-Unis.

Notre entrevue a eu lieu avec l'adjointe du directeur, responsable des ressources humaines qui a soutenu que la formation occupe une place très importante parmi les priorités de l'entreprise.

### *3.5.8.1 Les grands traits du système de formation au sein de l'entreprise*

L'entreprise est assujettie à la loi 90 depuis 1996 et c'est la responsable des ressources humaines qui est chargée du dossier administratif de cette loi. Elle collabore avec les autres acteurs de l'entreprise pour l'application de son projet de formation. Elle déclare que l'entreprise dépense plus de 1% de son chiffre d'affaires dans la formation de sa main-d'œuvre et que le programme de formation faisait partie intégrante des priorités de l'entreprise avant même l'adoption de la loi 90, même si cela ne faisait l'objet d'aucune procédure écrite et spécifique. Mais, la responsable admet que le dispositif de la loi 90 a fortement incité l'entreprise à augmenter et améliorer ses programmes de formation.

Le modèle le plus courant est la formation sur le tas : les anciens employés forment les nouvelles recrues. Les programmes de formation gagnent en intensité quand un accroissement de la demande amène l'entreprise à recruter. Le volume de la formation varie ainsi avec l'évolution de l'effectif de l'entreprise.

### *3.5.8.2 Le management du programme de formation au sein de l'entreprise*

Le projet de formation au sein de l'entreprise est géré en parallèle par l'équipe composée du directeur, son adjointe et responsable des ressources humaines, le directeur de la distribution et enfin un contremaître. Leur mission consiste à planifier et à gérer le processus de formation pour faire face à la concurrence notamment celle d'entreprises situées à Trois Rivières et à Montréal. En cas de besoin, l'entreprise engage du personnel sans considération de coût. Lorsqu'il s'agit de la formation des cadres, l'entreprise recourt aux services des consultants externes dont les coûts sont moins élevés comparativement aux autres formations offertes.

L'évaluation de la formation au sein de l'entreprise revêt une très grande importance. Elle permet aux responsables de situer le degré d'assimilation par le personnel, des savoirs transmis. Le suivi est assuré par les personnes responsables de la formation, qu'ils soient internes ou externes.

### *3.5.8.3 L'impact du programme de formation sur l'entreprise*

La formation a participé aussi à une forte croissance de l'entreprise et elle a influé sur son mode de production. L'entreprise «fonctionne avec le budget et la température» disent ses dirigeants : lorsqu'il fait chaud, la demande de glace augmente et lorsqu'il fait froid elle diminue. Les fortes périodes de production restent l'été, Noël, l'hôtel de glace à Québec, lors de la compétition de glisse sur glace artificielle et pour les besoins de tournages cinématographiques dans la région.

L'entreprise parvient facilement à retenir la main-d'œuvre qu'elle forme; ce personnel ne formule pas de revendications salariales.

L'entreprise n'entend pas chercher à obtenir actuellement une certification, mais plutôt à renforcer la formation de son personnel. Son objectif premier au cours de notre enquête portait sur l'amélioration de la commercialisation des produits, notamment à travers la création d'un centre de service à la clientèle

Mais les activités formation déjà entreprises lui ont d'ores et déjà permis :

- D'accroître sa production,
- D'augmenter son chiffre d'affaires dans une proportion annuelle de 5%,
- De maintenir et fidéliser sa clientèle.

En conclusion et à travers le volume d'information qu'ils nous ont aidé à recueillir, nos différents entretiens nous ont permis de mieux approcher la réalité de l'application de la Loi 90. Dans le chapitre suivant nous allons tenter, à travers l'analyse de ces informations, d'évaluer l'impact de l'application de la Loi du 1% sur le développement des compétences des salariés et donc sur le développement des entreprises-employeurs.

## **CHAPITRE IV**

### **Résultats et analyses**

À travers l'analyse des résultats de nos visites dans huit entreprises et de nos entretiens avec les personnes en charge des programmes de formation dans ces entreprises, nous allons tenter dans le chapitre qui suit, d'évaluer l'impact de l'application de la loi 90 sur le développement des compétences des salariés des Petites et Moyennes entreprises québécoises.

#### **4.1 À propos de l'élaboration d'un modèle de formation et de son insertion dans une stratégie de développement des compétences dans l'entreprise**

Cet objectif nous amènera à comparer les réponses données par des chefs d'entreprises et des responsables de programmes de formation à une même série de questions, à constater les similitudes dans les réponses mais également les attitudes divergentes à l'égard d'une même obligation, rendue légale par une loi mais qui aurait pu être spontanément adoptée par tout entrepreneur soucieux de bonne gouvernance d'entreprise et de développement. Mais la partie la plus significative consistera dans l'analyse des résultats que les personnes interrogées ont obtenus et des effets qu'ils croient avoir obtenus, à la faveur de la mise en application de programmes de formation de leurs salariés et de l'adoption de la formation comme outil stratégique de management et de développement de leurs entreprises et de leurs activités productives.

##### **4.1.1 Aperçu général sur la perception de la Loi 90 par les responsables d'entreprises**

Il apparaît à travers nos entretiens que la formation est désormais généralement perçue comme ayant pour objet l'amélioration et le développement des compétences des employés.

Une entreprise qui investit davantage dans la formation peut ainsi obtenir un avantage concurrentiel; alors qu'une entreprise qui ne se préoccupe pas de la formation de sa main-d'œuvre risque de voir le réservoir de ses compétences s'affaiblir, ce qui restreindra son adaptabilité aux changements et sa capacité de résistance à la concurrence.

Pour de nombreuses entreprises Québécoises, depuis que la loi 90 est entrée en vigueur, la question n'est donc plus de savoir s'il faut entreprendre de la formation, mais plutôt à quel rythme et pour quels employés. De plus, il est également admis qu'une politique de formation doit absolument tenir compte des orientations stratégiques de l'organisation dans laquelle elle s'insère. Ainsi, le projet de formation ne doit se faire qu'après une analyse complète et approfondie des besoins en formation de la PME, car une formation basée et fondée sur les véritables besoins assure un meilleur transfert des apprentissages. Il est toutefois à relever que cinq des huit PME (A, B, D, F, G) s'étaient déjà dotées de plans de formation avant même l'avènement de la loi 90.

#### **4.1.2 L'implication des responsables dans la réussite du projet de formation**

Les responsables de la formation ont pour rôle de donner les orientations, définir les stratégies en matière de gestion des compétences, repérer et organiser les situations qui vont permettre l'entraînement ou l'accompagnement et la validation des compétences acquises. Enfin, ils ont à procéder à l'évaluation et au suivi de la formation pour en optimiser les effets.

Dans la majorité des huit entreprises de notre échantillon, la direction a un grand pouvoir décisionnel dans le programme de formation. Mais il est également constaté que cette forte présence traduit un engagement de la hiérarchie qui facilite souvent le transfert de savoir aux employés visé par la formation et qu'il motive les responsables aux niveaux intermédiaires. Il est également fréquent que le directeur ou le propriétaire accepte, ce qui est plutôt surprenant s'agissant de PME, un certain partage de pouvoirs avec ses collaborateurs-employés, qu'il consulte régulièrement lors de l'élaboration et de l'application du projet de formation et ce en conformité avec les la loi 90 sur le développement de la formation de la main-d'œuvre.

## **4.2 Présentation des résultats des entrevues**

Cette section est consacrée à la présentation des résultats de nos entrevues effectuées avec huit PME de la province du Québec. Nous résumons cette présentation sous forme synoptique en quatre tableaux.

#### 4.2.1 Synthèse des visites des PME

**Tableau 8: Synthèse des visites des PME**

<b>Les grands traits du système de formation au sein des entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La direction détient le pouvoir décisionnel absolu pour la formation;</li><li>- Intervention des acteurs de l'entreprise dans la décision de formation;</li><li>- 5 des 8 PME dépensent plus du 1% exigé par la loi;</li><li>- La formation touche aussi les chefs d'équipes;</li><li>- La formation vise à :<ul style="list-style-type: none"><li>. faire face à la concurrence</li><li>. combler le manque en connaissances des employés</li><li>. combler les besoins en productivité</li></ul></li></ul>
<b>Le management du projet de formation au sein des entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Le propriétaire-dirigeant organise le déroulement du processus de formation;</li><li>- Il détermine les priorités et la formation qui doit être donnée;</li><li>- Les acteurs de l'entreprise collaborent aussi dans le management de la formation;</li><li>- Certaines PME font appel à des consultants d'Emploi-Québec ou autres;</li><li>- L'évaluation de la formation est d'une très grande importance au sein de la PME;</li><li>- Le suivi se fait par le responsable de la formation, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise;</li><li>- Un bon management de la formation conduit à une accréditation sous forme d'une nouvelle certification ISO</li></ul>

Le tableau 7 donne une idée générale sur les pratiques de formation ainsi que la gestion des processus de formation en vigueur au sein de 8 PME québécoises constituant notre échantillon.

#### 4.2.2 La perception par les responsables de PME interrogés, de l'importance de la formation, de la loi 90 et des dépenses y afférent

Le tableau 8 montre l'importance de la Loi 90 dans la décision d'implanter un programme de formation et de développement des compétences dans l'entreprise; on relèvera que cet impact est reconnu par les quatre entreprises qui ont adopté des projets de formation après l'entrée en vigueur de la Loi et qu'elle est relativisée par celles qui n'ont pas attendu la loi pour se doter de tels programmes.

En termes de financements concédés, seule une entreprise sur huit, dépense moins que le minimum imposé et paye une taxe compensatoire. Ce résultat prouve avec clarté que la fonction formation est généralement regardée comme assez importante pour justifier des engagements financiers conséquents.

**Tableau 9: Le niveau de l'importance de la formation et de la loi 90 dans les 8 PME**

<b>Niveau d'importance de :</b>	<b>La formation</b>	<b>La loi 90</b>
Non importante	-	-
Peu importante	-	-
Moyennement importante	-	1
Importante	-	3
Très importante	8	4
Autres/ça dépend	-	-

Ce tableau démontre clairement que les entrepreneurs interrogés, s'ils sont conscients de l'importance de la formation, restent partagés dans leurs perceptions de l'importance de la Loi 90.

**Tableau 10: Les dépenses en formation dans les 8 PME**

<b>% de masse salariale dépensée en formation</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>
>1%	1
<1%	7

À partir de ce tableau, on peut constater la corrélation entre l'importance reconnue à la formation par les employeurs interrogés et le volume des investissements qu'ils consacrent aux programmes de formation.

#### **4.2.3 Les enjeux d'une bonne gestion des programmes selon les responsables de la formation**

Les grandes lignes du tableau ci-dessous sont la conclusion des entrevues semi-dirigées dans les huit PME de notre échantillon concernant les enjeux tels que perçus par les responsables. Il permettra également de constater l'implication des directeurs et des propriétaires dans le déroulement de l'activité formation, sa planification, son évaluation, son suivi et l'intégration des apprentissages.

**Tableau 11: Enjeux du développement des compétences des cadres et employés**

<b>Enjeux à court terme</b>	<b>Enjeux à moyen et long terme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer l'esprit d'équipe et une attitude plus responsable au travail;</li> <li>- Familiariser la main-d'œuvre aux nouvelles techniques de production;</li> <li>- Améliorer le niveau de connaissance de la langue anglaise et de l'informatique;</li> <li>- Améliorer rapidement le niveau de gestion des cadres;</li> <li>- Favoriser la mise à niveau des méthodes de vente;</li> <li>- Faire le suivi pour combler le manque en compréhension du contenu de la formation par la main-d'œuvre;</li> <li>- Évaluation immédiate de la formation pour détecter les effets escomptés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la polyvalence de la main-d'œuvre afin de combler des besoins futurs en production;</li> <li>- Chercher de nouveaux marchés à l'exportation;</li> <li>- Améliorer les compétences nécessaires à l'exportation;</li> <li>- Garder la main-d'œuvre par des avantages sociaux avec l'ancienneté;</li> <li>- Améliorer les techniques d'embauche chez les cadres pour assurer la gestion de la relève de la main-d'œuvre;</li> <li>- Rendre la formation comme un catalyseur d'innovation continue;</li> <li>- Développer l'habilité de marketing des cadres pour conquérir de nouveaux marchés à l'exportation;</li> <li>- Privilégier les meilleures normes de productions pour ainsi garder et améliorer la certification ISO.</li> </ul>

### **4.3 Analyse de l'insertion d'un modèle de formation structuré**

La présentation dans la section précédente des perceptions des responsables quand à l'importance de la loi 90, de la fonction formation dans une PME et de ses enjeux, pour prendre toute sa signification, gagne à être mesurée à l'aune des dimensions théoriques présentées au chapitre II de ce travail. C'est cet exercice qui fait l'objet de la présente section.

Cette analyse vise à constater et comparer les différences d'attitudes entre les huit PME de notre échantillon à l'insertion d'un projet de formation dans le respect des dispositifs fixés par la loi 90. Le retour au modèle proposé au chapitre 2 sert d'appui à l'analyse concernant l'insertion d'un modèle de formation au sein d'une entreprise.

#### ***4.3.1 Analyse des besoins***

Le modèle de recherche présenté dans le chapitre 2 repose sur la définition des besoins de l'entreprise dans la mesure où «l'analyse des besoins de formation est le processus de collecte et d'organisation des données permettant de décider avec pertinence de la nécessité ou non d'élaborer un programme de formation» (Belanger et al., 1988).

Dans la majorité des PME visitées nous avons relevé qu'il existait des politiques de détection des besoins permettant de se décider sur l'élaboration du projet de formation. Les chefs d'entreprises recourent parfois à la méthode directe, c'est-à-dire, qu'ils s'adressent aux employés pour détecter les difficultés rencontrées lors du processus de production. Cette façon de procéder s'est souvent avérée bénéfique et réellement efficace puisqu'elle associe les acteurs directs de la production et permet d'agir à partir de leurs constatations, sur des aspects pratiques.

Ce processus de collecte et de compilation de données qui découle de l'analyse des besoins permet d'éviter des dépenses inutiles liées à la formation. Il garantit aussi la cohérence et

l'harmonie entre la situation réelle de l'entreprise et les activités de formation. Cette méthode permet donc de s'assurer des causes des problèmes rencontrés dans un milieu de travail et notamment lorsqu'ils trouvent leur origine dans l'insuffisance des compétences des employés.

D'autre part, on peut constater que le mode de détermination des besoins diffère d'une entreprise à l'autre, selon le secteur d'activité. Les responsables de certaines PME disent n'avoir aucune difficulté à déterminer le manque en formation. Il s'agit des entreprises spécialisées dans la fabrication de pièces moulées pour le matériel militaire, la fabrication de machineries et équipements pour systèmes hydrauliques, l'anodisation de l'aluminium et le polissage des métaux, la fabrication de quincaillerie. Alors que dans la PME de production de glace, les besoins sont presque connus à l'avance compte tenu du caractère saisonnier de l'activité.

Le premier groupe d'entreprises détermine des objectifs et des orientations précises car il connaît bien le marché et maîtrise les mécanismes de concurrence. Les autres entreprises, surtout celles du secteur textile, rencontrent des difficultés à déterminer les besoins en formation car elles opèrent dans un environnement rendu hautement concurrentiel par la mondialisation et l'ouverture du marché canadien aux produits asiatiques. Ce déferlement massif des produits de textile asiatiques précarise la situation de nos entreprises et pousse ces dernières à faire des ajustements structurels tels la délocalisation et la formation continue de ses employés.

#### ***4.3.2 Planification et objectifs de formation***

Une fois les besoins établis, il reste à définir de façon plus spécifique chacune des activités de formation à organiser. Les différents acteurs impliqués dans le dossier de formation sont normalement en mesure de procéder à la détermination des objectifs et à la planification de la formation.

#### *4.3.2.1 Détermination des objectifs de formation*

La définition des objectifs est presque la même chez les huit PME de l'échantillon. Néanmoins, on constate des différences dans les façons de procéder selon le positionnement de l'entreprise sur le marché et son secteur d'activité.

Dans la PME B (textile), les objectifs de formation visent à former une main d'œuvre capable d'opérer sur les nouvelles machines afin d'améliorer la production et la rendre plus efficace et plus efficiente. L'utilisation de ses nouvelles machines doit permettre de diminuer les coûts de production et de combler la perte de certains clients au profit des concurrents asiatiques. Toutefois, le processus de normalisation et de certification ISO ne fait pas partie des objectifs de cette PME contrairement aux PME (A, C, D, F, G). Dans ces dernières, la formation est destinée spécifiquement à améliorer et à développer les normes ISO. Les employés s'avèrent pour leur part, réceptifs au message lancé par la haute direction.

Dans les entreprises E (extrusion de PVC) et H (fabrication de glace), l'objectif de la formation est de maintenir le niveau des ventes et d'améliorer la qualité de la production. Le projet de certification n'est pas à l'ordre du jour.

#### *4.3.2.2 Élaboration d'un plan de formation*

Dans cinq des huit PME de l'échantillon, il existait déjà des plans de formation avant le début d'application de la loi 90. Il s'agit des entreprises (A, B, D, F, G). Dans l'entreprise A (fabrication de quincaillerie), on remarque l'existence de plan de formation accompagnant le programme recherche et développement (R&D) permettant à l'entreprise de créer de nouvelles gammes de produits et de maintenir ainsi sa place de leader dans son secteur. La loi 90 est venue compléter ce programme de R&D, et le plan de la formation est devenu plus détaillé pour répondre aux normes d'accréditation ISO permettant ainsi le passage à la nouvelle certification ISO 9001-2000.

L'entreprise B (fabrication de chemises et vêtements) disposait d'un modèle de formation sous forme écrite et même avec l'avènement de la loi 90, la PME B n'a pas cherché la certification ISO. Alors que les PME D (oxydation de anodique de l'aluminium) et G (fabrication de pièces moulées pour le matériel militaire) qui bénéficiaient déjà de modèles sous forme de manuels de qualité, ont opté pour la nouvelle certification à la faveur de la loi 90. Autrement dit, la loi 90 a poussé ces PME à l'amélioration de la qualité de leur production à travers l'adoption des normes ISO.

Contrairement aux entreprises précédentes, le plan de formation de l'entreprise F (fabrication de machinerie et équipements pour systèmes hydrauliques) était informel. L'avènement de la loi 90 a rendu formel le processus de formation ce qui a facilité le passage à la nouvelle certification ISO 9001-version 2000 qui a remplacé l'ISO 9002- version 1994. Enfin, les entreprises (C, E, H) ne disposaient pas de plan de formation. Le souci majeur de l'entreprise de glace H était de garder et de fidéliser sa clientèle.

Néanmoins, l'avènement de la loi 90 a poussé l'entreprise C (production des vêtements de protection) à adopter un plan formation pour satisfaire les exigences et les normes de la nouvelle certification ISO et pour faire face à la concurrence asiatique.

### ***4.3.3 Organisation de la formation***

Dans les huit entreprises de notre échantillon, le processus de formation est initié et supervisé par la direction générale. Les autres acteurs impliqués dans ce processus sont les cadres, les responsables des ressources humaines, les superviseurs, et parfois les employés.

L'organisation de la formation dans l'entreprise A (fabrication de quincaillerie) est gérée par le propriétaire qui organise d'une façon assidue le déroulement du processus de production et la gestion du personnel au sein de son entreprise. Il est assisté par son directeur financier dans l'élaboration et la gestion des programmes de formation. Différents programmes de formation ont été organisés avant que la loi 90 ne soit adoptée par l'entreprise. Il s'agit d'une formation

reliée au formage sous vide, une autre en usinage et une dernière en assemblage et emballage. Le propriétaire et son directeur financier se sont donné l'obligation impérative de réussir la gestion participative. Par la suite, ce sont les superviseurs internes qui ont pris le relais dans le processus de formation. Présentement, l'entreprise travaille sur la prochaine certification ISO.

Le contrôleur financier qui agit aussi en qualité de responsable des ressources humaines au sein de l'entreprise B (fabrication de chemises et vêtements) dispose d'un large pouvoir décisionnel sur les programmes de formation des employés. Il exerce une influence notable dans la structure organisationnelle en matière de stratégie, d'orientations futures et d'élaboration de plan de formation. Avec l'application rigoureuse de la loi 90, le programme de formation a permis un développement accru des habiletés et des compétences des employés. Depuis, l'entreprise n'a cessé d'accroître, sa production est en hausse significative de même que ses exportations vers le marché américain qui ont fortement contribué à l'augmentation de son chiffre d'affaires.

La directrice des ressources humaines de l'entreprise C (production des vêtements de protection) s'associe à la direction générale pour déterminer les priorités et la formation qui doit être donnée pour atteindre les objectifs corporatifs et ce, en fonction des points à développer chez les employés. Actuellement, l'entreprise travaille sur la baisse du taux de roulement de sa main-d'œuvre et sur l'amélioration de la qualité de sa production pour préparer le passage à la prochaine certification ISO.

Pour l'entreprise D (oxydation anodique de l'aluminium), les différents acteurs participent avec la direction à l'organisation de la formation et c'est le responsable de chaque poste qui dirige la formation. Toutefois, et contrairement aux précédentes entreprises, le syndicat participe activement et de manière continue au processus.

Pour l'entreprise E (extrusion de PVC), le manager est le grand décideur dans le projet de formation. Elle organise la formation en collaboration avec les autres acteurs. Quand l'entreprise reçoit une nouvelle commande spécifique, elle a recourt à une formation spécifique de la tâche à accomplir par sa main-d'œuvre. Le mode organisationnel de

l'entreprise E ressemble à celui de l'entreprise F (fabrication de machineries et équipements pour systèmes hydrauliques) : pour combler un manque en formation dans une spécialité de sa main d'œuvre, cette dernière a recours au service du manufacturier.

L'entreprise G fait pour sa part recours aux services des consultants externes mais pas ceux d'Emploi-Québec. Avec les autres acteurs, ces consultants participent activement à l'organisation de la formation qui se fait sur le tas. La réalisation de la formation sur de nouvelles machines, influencée par les exigences de la loi 90, a permis à l'entreprise de garder le privilège d'être la seule entreprise certifiée par le ministère de la Défense des États-Unis en plus de sa certification ISO9000-2000.

La responsable des ressources humaines dans l'entreprise H répond aux demandes de la direction concernant la planification et la bonne organisation de la formation. L'entreprise n'a pas cherché la certification, elle a opté pour la formation à la tâche en engageant du personnel qu'elle fait encadrer par des employés plus anciens.

En résumé, on peut retenir que la direction a généralement un grand pouvoir décisionnel dans l'organisation de la formation au sein des PME de notre échantillon. Toutefois, on a remarqué que le processus décisionnel s'effectue souvent par consultation, de manière intuitive et très peu formalisé.

Finalement, même si les données recueillies en entrevues semi-dirigées ne peuvent nous préciser le temps total de formation par poste de travail, il nous est possible de constater que les cadres bénéficient de moins de formation que la main-d'œuvre. Donc, la formation dans les PME de notre échantillon est plus axée sur le développement du rendement et de la production que sur la mise à niveau et le développement des compétences.

#### *4.3.4 Évaluation de la formation*

Dans la majorité des entreprises qui cherchent une certification, l'évaluation de la formation se fait souvent par le personnel externe responsable de l'octroi de la nouvelle certification et rarement par le personnel interne. Souvent la certification est très dispendieuse en raison de gros frais d'évaluation et d'audits. Dans les entreprises qui ne cherchent pas de certification, l'évaluation de la formation se fait généralement par le personnel chargé de la formation qu'il soit interne ou externe à l'entreprise.

Dans les entreprises (A, C, D, F, G), le passage à la nouvelle certification a engagé une évaluation et une inspection des auditeurs agréés spécialisés dans la matière. Ces derniers sont responsables de l'approbation de la qualité de la production de l'entreprise. Dans les entreprises (B, E, H), même si la majorité des responsables interrogés estiment que l'évaluation de la formation est très importante, on a constaté que le manque de données statistiques sur le rendement de la main d'œuvre après la formation montre que l'évaluation ne s'effectue pas de façon régulière. Toutefois, les responsables de la formation dans les huit PME nous ont confirmé que les différentes activités de formation avaient été évaluées aux niveaux de leur influence sur la productivité, le degré de motivation des employés, les relations de travail, l'accroissement de l'efficacité économique de l'entreprise.

Mais d'une façon générale, l'évaluation de la formation aurait gagné à être plus spécifique, formelle et régulière pour permettre aux entreprises de mettre en place des mécanismes d'intervention et d'amélioration des programmes de formation pour qu'ils soient plus efficaces et bénéfiques à l'entreprise. Néanmoins, l'entreprise D (oxydation anodique de l'aluminium) présente une exception car l'évaluation de la formation est continue et se fait en accord avec le syndicat sur la base des compromis réalisés à partir des dispositions du manuel de la qualité.

#### *4.3.5 Suivi de formation et appui à l'intégration des apprentissages*

Le suivi de la formation consiste à évaluer le taux de réussite de cette activité en vérifiant l'intégration du groupe formé et son utilisation des nouvelles connaissances qu'il a acquises tout au long de la période de formation.

Dans les PME de notre échantillon, le suivi de la formation et l'intégration des apprentissages revêtent une très grande importance parmi les dispositions envisagées par les responsables. Dans la majorité des cas, les personnes chargées du suivi de la formation étaient satisfaites de son impact sur les employés en général et sur le transfert des acquis vers ces derniers en particulier.

Cinq PME (A, C, D, F, G) avaient comme objectif la certification ISO, ce qui a poussé les responsables chargés de la formation à travailler sur la qualité et le développement de leurs produits. Effectivement, ces entreprises ont réussi l'organisation relative aux diverses tâches de la planification et du contrôle de la qualité, et par conséquent, elles se sont vues octroyer la nouvelle certification. Dans le même contexte, le passage à la nouvelle certification dans les PME (A, C, D, F, G) confirme que le suivi de la formation et l'appui de l'apprentissage dans ces dernières sont plus efficaces que dans les autres entreprises. La motivation des employés à utiliser leurs nouvelles connaissances est un des facteurs facilitant un transfert des acquis plus rapide et efficace.

En résumé, et de façon générale, la formation et le développement de la main-d'œuvre semblent demeurer actuellement très faiblement formalisés dans les PME québécoises malgré la réglementation par la loi 90 en vigueur depuis 1996. Il nous est apparu, lors de l'étude de nos huit cas, que la formation est une option coûteuse de développement de la formation, toutefois, certaines informations fournies par certaines entreprises, nous poussent à douter de leur exactitude.

## Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons cherché les arguments et moyens de répondre à notre question de recherche, à savoir l'impact de la Loi 90 sur le développement des compétences de la main-d'œuvre québécoises. Pour ce faire nous avons procédé à un découpage chronologique s'articulant de la manière suivante :

- L'étude et l'analyse des approches théoriques développées autour de la question par les chercheurs et certains organismes représentant les opérateurs entre l'année 1996, date d'entrée en vigueur de la «Loi du 1%» et l'année 2000,
- Une recherche de terrain consistant en une enquête auprès de huit PME québécoises assujetties à la Loi et examinant leurs perceptions et leurs réalisations en matière de formation des employés entre les années 2000 et 2003,
- Une comparaison de nos observations avec les bilans d'application de la loi 90, notamment celui dressé pour le quinquennat 2000 – 2005 par les autorités publiques, à savoir le gouvernement du Québec et plus particulièrement par Emploi Québec.

De ces trois grandes phases se dégage un point qui fait l'unanimité : la formation et l'amélioration des compétences de la main d'œuvre québécoise est non seulement utile mais surtout essentielle pour le maintien des capacités économiques de la province et crucial pour son devenir, notamment dans le contexte international hautement concurrentiel induit par la mondialisation. En ce sens dès lors, la Loi du 1% est considérée comme utile.

Mais cette utilité, et surtout l'impact réel de l'application de la loi sur la qualification de la main-d'œuvre et en conséquence sur la compétitivité des PME doit être différencié. Il apparaît en effet que :

- Le champ de la loi ne couvre pas tous les champs de formations et d'acquisition de savoirs et habiletés, comme le démontre Max Messmer (in. Human Resources Kit for Hummies; ed. Riley; 1999) en affirmant que «84 % des employeurs règlent les frais de retour aux études de leurs employés» alors que les statistiques portant sur les réalisations de la Loi 90, nous apprennent pour la même période que 75 % seulement des entreprises sont assujetties à la loi.
- toutes les entreprises et toutes les catégories d'employés n'en bénéficient pas également; que ce sont les plus grosses des PME (CA > à 1 millions de dollars) qui en profitent le plus et que la catégorie «cadres» est souvent négligées.
- l'engouement et l'adhésion à la loi a commencé à se réduire dès l'année 1999 et cette tendance n'a fait que se confirmer avec le temps, puisque, alors qu'en 1996, un peu plus de 52 % des entreprises assujettissables avait adhéré au système, cette proportion n'était plus que de 8 % deux ans plus tard et que cette tendance à la baisse allait continuer de s'aggraver au fil des ans, au fur et à mesure que le chiffre d'affaires tendait vers la limite légale inférieure de 250 000 \$ (Rapport quinquennal 2000 – 2005 sur l'application de la Loi 90; Emploi Québec, 2006).
- la part relative du chiffre d'affaires investie en formation connaissait également une érosion, passant de 2,25 % en 1995 pour les entreprises de CA égal ou supérieur à 1 M\$, à 1,57 % en 1997 et que cette proportion restait stable à 1,07 % pour les entreprise au CA compris entre 500 000 \$ et 1M\$ (Rapport quinquennal 1995 – 2000 sur l'application de la Loi 90; Emploi Québec, 2001)

**Tableau 12: Participation des employeurs assujettis à la Loi,  
par tranche de masse salariale, années 2000 à 2003**

Masse salariale	Nombre d'employeurs (par année)				Dépenses de formation déclarées par rapport à la masse salariale (par année, en %)				Employeurs ayant déclaré au moins 1 % (par année, en %)			
	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003
Plus de 1 M\$	10 317	10 743	11 121	11 068	1,64	1,55	1,52	1,51	87,6	86,8	87,5	88,2
500 K\$ à 1 M\$	9 149	9 837	10 343	10 205	1,21	1,23	1,23	1,24	78,3	78,1	78,8	80,1
250 K\$ à 500 K\$	14 777	15 540	16 199	16 073	1,07	1,11	1,09	1,15	67,9	67,9	69,0	70,0
<b>Total</b>	<b>34 243</b>	<b>36 120</b>	<b>37 663</b>	<b>37 346</b>	<b>1,56</b>	<b>1,49</b>	<b>1,47</b>	<b>1,46</b>	<b>76,6</b>	<b>76,3</b>	<b>77,2</b>	<b>78,1</b>

Source : Fichiers du ministère du Revenu, compilation d'Emploi-Québec. Extrait du Rapport Quinquennal 2000 – 2005 sur l'exécution de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (loi sur les compétences). Il est à noter que les données fournies par le ministère du Revenu concernent environ 96 % des employeurs assujettis en 2000, 97 % des employeurs assujettis en 2001 et 2002 et 96 % en 2003.

Chez les théoriciens, malgré un accord sur le fond, les formes et procédures ont souvent été contestées. Des résistances sont également apparues chez les entrepreneurs, notamment celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250 000 \$. Il est significatif à cet égard de constater que 55 % des montants compensatoires versés sous forme de taxes pour non application de la loi 90 l'ont été par cette catégorie d'entreprises (In Bilan quinquennal 2000 – 2005; op.cit.), dont les dirigeants préfèrent s'acquitter d'une «amende» d'un montant maximal de 2500 \$ - assurément insuffisant pour financer une formation – alors que la recherche d'aides au financement de programmes de formation leur semble nécessiter des démarches et procédures longues et par trop contraignantes. Il n'est donc pas étonnant que tous les concernés aient commencé dès le début des années 2000, à réclamer ou envisager des amendements à la Loi. Il semble même que le gouvernement Charest ait envisagé dès 2003, de relever le plancher d'assujettissement à la loi, afin d'en améliorer l'efficacité au nom d'un certain réalisme, à un minimum de 1M\$ de chiffre d'affaires. Ce qu'il fera d'ailleurs, mais seulement le 8 juin 2007. Annonçant cette refonte, qui ne manquera pas de soulever un tollé de protestations, tant elle semble injuste, inéquitable et cynique (puisque ainsi l'État privilégie les plus forts au détriment des plus faibles), même si elle est plutôt empreinte de réalisme et d'une volonté de

rationnaliser l'utilisation de la loi, le gouvernement a présenté son initiative de la manière suivante : «La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre a été modifiée le 8 juin 2007. Elle s'appelle désormais Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre ou loi sur les compétences. Elle s'adresse aux employeurs «dont la masse salariale annuelle est de plus d'un million de dollars» auxquels il est rappelé qu'en vertu de la Loi, ils doivent :

- « investir, au cours d'une même année civile, l'équivalent d'au moins 1 % de cette masse salariale dans la réalisation d'activités de formation qui visent le développement des compétences de votre personnel,
- déclarer le montant investi au ministère du Revenu du Québec».

Sinon, «ils devront verser au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre le montant que vous n'avez pas investi. Ce fonds sert à financer certaines activités liées à la formation».

Les objectifs de la Loi demeurent sans changement : « Améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre afin de favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi, de même que la mobilité des travailleurs et des travailleuses», « par une action concertée des partenaires du marché du travail, ainsi que par le développement des modes de formation et la reconnaissance des compétences des travailleurs et des travailleuses en emploi».

## **1. Discussions suite aux résultats**

Cette nouveauté ne change cependant en rien les conclusions auxquelles nous étions auparavant parvenues. Comme dûment avancé, notre recherche avait pour objectif d'étudier la problématique de la formation dans les PME québécoises sous le régime d'une loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Plus précisément, nous avons voulu

connaître la réalité opérationnelle et structurelle de la formation dans les PME québécoises mais aussi hors du cadre d'une telle loi.

Pour cela, à partir de la revue de la littérature existante, nous avons essayé d'élaborer un modèle de formation de cinq étapes, qui a été à la base de notre analyse comparative des terrains de recherche. Enfin, nous avons essayé de voir jusqu'à quel point la loi 90 a pu avoir des impacts concrets sur l'efficacité et le développement des compétences de la main-d'œuvre auprès de ces huit PME. Cette démarche reste valable notamment du fait que les entreprises constituant notre échantillon réalisent toutes des chiffres d'affaires égaux ou supérieurs à 1M\$.

À la lumière des résultats de notre recherche de terrain, nous pouvons donc confirmer que l'ingénierie de la formation dans les PME québécoises assujetties à la loi 90 a des retombées positives sur la main-d'œuvre en particulier et sur l'organisation en général. Ces impacts concrets sur l'efficacité et le développement des compétences de la main-d'œuvre démontrent que la loi 90 a eu les effets escomptés et a fortement facilité le transfert des acquis; même si les montants de l'investissement du 1% de la masse salariale varient considérablement d'une PME à l'autre, et si l'ampleur et l'étendue du choix d'insérer un système formatif est sensiblement les mêmes pour toute entreprise.

Cette mise en œuvre aboutit inévitablement à une transformation de l'organisation du travail. Il semble donc nécessaire d'intégrer la notion de structure de gestion de la formation et de comportement des employés dans une même dynamique de changement. Dans le cadre de notre échantillon, cinq des huit responsables de la formation étaient conscients que la loi 90 se présente comme un catalyseur d'amélioration de la qualification de la main-d'œuvre et de la compétitivité de l'entreprise et non comme un fardeau fiscal ou financier.

Toutefois, les responsables de la formation doivent constamment s'assurer que l'évolution de la démarche de changement reste conforme aux objectifs définis préalablement, à travers l'utilisation de modèles, d'instruments et de techniques pour mesurer l'apprentissage réalisé

au terme du programme de formation. Par la suite, il s'agit d'analyser et d'interpréter les résultats de la formation qui doivent être insérés dans une base de données propre à l'entreprise. Sur ce plan, 6 des 8 PME ne disposait ni de statistiques ni même de documentation concernant les anciens programmes de formation, accusant un retard considérable et une faiblesse référentielle.

Par ailleurs, nous avons constaté que dans les huit PME considérées, les salaires des personnes formées restent stables malgré l'amélioration substantielle de la productivité.

Notons que le processus d'accréditation ISO a obligé certaines PME de notre échantillon à consacrer une grande partie de la formation au respect des normes de cette assurance qualité. Le passage à la nouvelle certification nécessite l'inspection des spécialistes et leur approbation de la qualité de la production de l'entreprise.

## **2. Contributions de la recherche au domaine de la gestion des ressources humaines et des PME**

Il va sans dire que les résultats obtenus lors des entrevues auprès de nos huit PME, nous ont permis de constater que notre recherche peut contribuer au domaine de la gestion de RH et des PME tant au niveau académique que social. En particulier, elle peut valablement informer les gestionnaires et décideurs, sur la nécessité de considérer les compétences et leur développement comme un outil privilégié, non seulement de gestion mais surtout de consolidation et de développement des entreprises. Les pratiques en vigueur dans les PME constituant notre échantillon et les résultats qu'elles ont permis de réaliser constituent ainsi un plaidoyer en ce sens qui devrait retenir l'attention de tous ceux parmi les chefs de PME qui n'ont pas souscrit à la loi sur le développement des compétences. Ce travail et ses conclusions constituent de la sorte, à tout le moins, un outil de sensibilisation.

### ***2-1 Pertinence académique***

Malgré la popularité accrue de la formation de la main-d'œuvre, peu d'études empiriques témoignent des difficultés rencontrées par les PME québécoises à ce sujet. De plus, nous avons réalisé que l'existence d'une bonne communication entre les acteurs de l'entreprise permet d'identifier plus aisément les besoins de formation, et ainsi planifier correctement le processus de formation.

À la lumière des informations recueillies sur les terrains de recherches, nous pouvons affirmer que toute formation destinée à la PME devra être flexible et souple afin de répondre aux besoins réels de l'organisation.

### ***2-2 Pertinence sociale***

La PME ne doit pas dépenser en formation uniquement pour combler les exigences de la loi 90. Nous croyons que notre recherche a permis de mettre en évidence que rien ne sert de dépenser le 1% et plus de sa masse salariale annuelle si l'on ne s'attaque pas aux besoins et aux causes réelles des insuffisances en compétence. Plus particulièrement, les résultats de cette recherche peuvent éventuellement servir de référence aux entreprises et aux gestionnaires désirant implanter ou améliorer le fonctionnement de la formation.

La réalité administrative constatée dans les huit PME – échantillon confirme qu'il est essentiel de s'assurer que le gouvernement offre des moyens efficaces et accessibles donnant aux PME un accès à l'information actuelle et pertinente en matière de formation et de perfectionnement. Par exemple, les conseillers en entreprise de la société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) doivent demeurer disponibles pour aider les gestionnaires de PME qui ont en majorité très peu de connaissances sur les méthodes efficaces de formation et sur les obligations de la loi 90 à cet égard.

Nos résultats de recherche démontrent clairement qu'il s'avère nécessaire d'établir de meilleurs réseaux de communication entre les gestionnaires de PME et les institutions d'enseignement publiques. Toutefois, ces dernières doivent s'assurer de la volonté de la perception et du degré d'implication des dirigeants à leur égard.

### **3. Apports de la recherche**

Malgré le manque d'études concernant les problèmes vécus par les PME au Québec en ce qui regarde de la formation, nous avons essayé de comprendre les mécanismes de l'insertion d'un système de formation parmi les priorités en matière de ressources humaines.

Pour réussir à instaurer un modèle de formation, il faut s'assurer de responsabiliser l'ensemble des intervenants face au transfert des acquis. Un tel processus exige l'attribution de ressources humaines, matérielles et financières. La loi 90 se présente comme une solution pertinente et efficace pour alléger le fardeau fiscal et permettre aux PME de bien gérer leurs dépenses en formation.

Par ailleurs, suite aux entrevues semi-dirigées au sein des huit PME, nous avons constaté le monopole et la prééminence des chefs d'entreprises dans la décision et le déroulement du processus de formation. Seule une participation équitable de tous les acteurs rendra le système de formation plus formel pour permettre aux entreprises d'obtenir les effets escomptés de la formation de leur main-d'œuvre.

Par la suite, et grâce aux différents modèles théoriques, nous avons pu dégager un modèle décrivant les différentes étapes du processus d'insertion d'un système de formation au sein des PME. Cependant, sa réussite dépend de l'efficacité de la gestion au sein de chaque PME. Donc, les responsables de la formation doivent analyser les besoins, planifier et organiser le déroulement de la formation et mettre en place une évaluation et un suivi des résultats obtenus.

Une vision à long terme des dirigeants, responsables et consultants des PME sera bénéfique pour mettre en place un levier de changement et de l'amélioration de la qualité de la production et des compétences organisationnelles. En effet, l'un des objectifs de la loi 90 est d'assurer l'amélioration et l'efficacité de la gestion des programmes de formation au sein des PME au Québec.

#### **4. Limites de la recherche**

Notre travail s'est basé sur des informations recueillies lors des entrevues avec certains responsables. Nous nous demandons donc si, avec d'autres responsables de la même entreprise, les résultats et commentaires n'auraient pas été différents...

Il serait donc utile d'interviewer d'autres gestionnaires pour s'assurer de la fiabilité des résultats obtenus. Ainsi, les principales limites de notre recherche se trouvent liées à l'échantillon.

En effet, notre échantillon est faible et non probabiliste, volontaire; par conséquent nous ne pourrions suggérer la généralisation des résultats de notre recherche car notre échantillon n'est évidemment pas – même si nous l'avons considéré comme significatif dans notre réflexion - réellement représentatif de l'ensemble des PME au Québec. Au prix de cette contradiction, nous avons réussi à mettre en évidence le déroulement du processus de l'insertion et de la gestion d'un projet de formation au sein des PME québécoises en parallèle avec l'avènement de la loi 90. Compte tenu de ces limites, ce mémoire pourra être la base d'une prochaine recherche plus détaillée, appliquée à un échantillon plus, permettant ainsi de déterminer les différences en gestion et dans le déroulement du processus de formation que nous n'aurions pas pu détecter lors de notre analyse.

## Références bibliographiques

- Alpander Guwenc, G. : « Pour une gestion stratégique des ressources humaines. », 1989. 228 p.; *Chotard et Associés Éditeur*.
- Benoît, C. et Rousseau M.-D. : « La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perception des dirigeants », 1993. Ministère de la Main-d'œuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle, Direction de la recherche. 315 p.; *Publication du Québec*.
- Bélangier, L., Benabou, C. Bergeron, J., Foucher, R et Petit, A : « Gestion stratégique des ressources humaines », (1988). 659 p., *Gaétan Morin Éditeur*.
- Bertron, F. et Podevin, G, G. : «Vingt ans de formation professionnelle continue : de la promotion sociale à la gestion de l'emploi». (1991). *Formation-Emploi. No 34, pages 14-30*.
- Bouteiller, D. : « Gérer la formation dans l'entreprise, un relevé de la littérature ». (2000). *Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines; École des hautes études commerciales. 98 pages*.
- Chamberland, A. : «La formation en entreprise» (1995). *Les Éditions transcontinental inc., p 79-96*.
- Chambre de Commerce et d'industrie de Lyon, délégation de la formation continue et à l'emploi : « Petites entreprises et formation » (1980). *Revue «Actualité de la formation Permanente», No 45; pages 94-99*.
- Churchill, N.C. et Lewis, V.L. : « The Five Stages Of Small Busines Groulth ». *Harvard College Review; mars-juin 1983*.
- Colin, J-F. : « Les dures leçons de l'expérience française en matière de formation obligatoire de la main-d'œuvre ». (1996), p 66-77
- Cooper, J. : « Training in small firms- The french alternative », (1989). *Journal of European Industrial Training, vol, 13, n 1, p. 6-12*.
- Côté, M; Plante, M; Marcotte, M. : «Évaluation de la formation en milieu organisationnel». (1995). *Gouvernement du Québec, Office des ressources humaines*.
- Deslaurier, J-P. : « Recherche qualitative. Guide pratique », (1991). *Collection Thema, s.1, McGraw Hill, p.33-41*.
- Fabi, B. et Garand, D. : « Le développement des ressources humaines dans les PME : un perpétuel défi ». (1996). *GREPME (le groupe de recherche en économie et gestion des PME). Communications présentées au 13ème colloque annuel CCSBE*  
*Prix de l'association canadienne des banquiers, novembre 1996*.

- Fahey, R. : «Activité du Québec», (2003). *Communiqué De Presse sur l'Enquête de la FCEI: «La Formation Des Employés: au cœur de la vie quotidienne des PME. »*
- Fernandez, J. : «Réussir une activité de formation». (1990). *Édition Saint-Martin, Montréal, 204 pages.*
- Fluck, C. et Le Brun Choquet, C. : « Développer les emplois et les compétences : une démarche, des outils. Réflexions issues d'une réalisation.». (1992). *INSEP Éditions.*
- Fougère, C. « Gestion de la main-d'œuvre et formation dans les PMI automatisée». (1986). *Formation Emploi, CEREQ, n 16, p.70-76.*
- Garand, D. et D'Amboise, G. : « Mieux comprendre les difficultés et besoins des PME en GRH : une priorité de gestion ». (1995). *Revue Organisation; Automne 1995, p.33-45*
- Grant, M., Rainville, F, et Renard, L. : « L'impact des ententes de longue durée sur la formation des travailleurs dans les entreprises au Québec. ». (1998). *Cahiers du CRISES (Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats). UQAM, Septembre 1998.*
- Gosselin, A. : « La formation obligatoire de la main-d'œuvre : ses risques et ses possibilités. » (1996). *Revue Gestion, volume 31, numéro 1, Mars 1996*
- Laberge, M., Wils T., et Labelle C. : « La formation : un atout en période de forte turbulence. ». (1995). *Revue Internationale de Gestion, juin 1995.*
- Laflamme, R. : «La formation en entreprise : nécessité ou contrainte?». (1999). *Presse de l'université Laval. p. 109 à 119*
- Larouche, V. : «Formation et perfectionnement en milieu organisationnel». (1987). p. 320.
- Le Boterf, G. et Lessard, P. : « L'ingénierie des projets de développement». (1986). *Agence d'Arc Inc, Ottawa.*
- Le Gall, J-M. : « la gestion des Ressources Humaines» ,6ème édition. (1992). *Presses universitaires de France, Paris. P. 103- 104*
- Larrivée, L. et D'Amboise, G. : « Difficultés de recrutement dans les PME québécoises: quelques causes et solutions possibles», (1989). *Relations Industrielles, n.44, vol.3, p. 487- 506.*
- Mahé De Boislandelle, H. : «Gestion des ressources humaines dans les PME», (1988). *Economica, Collection Technique de Gestion, Paris, 322 p.*
- Matte, B. Rapport à l'Assemblée générale annuelle de la SQDM (2003); cité par Daniel Baril, Chargé de recherche. *Institut canadien d'éducation des adultes.*  
<http://www.cocdmo.qc.ca/pdf/Bulletin-archive-pdf/vol4n6.pdf>

- Meignant, A. : «La formation, atout stratégique pour l'entreprise». (1986). *Les Éditions d'organisation*.
- Meignant, A. : «Manager la formation.»(3eme édition actualisée et enrichie), (1995). *Édition Liaisons, 348 pages*.
- Messner, M. : «Human resources kit for hummies», (1999). Riley ed.
- Miller, L. : « L'alphabétisation : une dimension cachée de la formation professionnelle. » (1997). *Revue internationale de gestion, vol 22, Automne 1997*.
- Ouellette, G.; Dion, S.; Croteau, S.; Lapierre, D.; Lusignan, S.; Raymond, M. et Tremblay, N. : «La gestion de la formation. Un circuit pour accroître les performances de votre entreprise» (1997). *Document de la SQDM, 110 pages*.
- Paradis, P.E. : « Formés, pas Formés? ». Résultats d'un sondage sur la formation au sein des PME au Québec. (2003). *FCEI (Fédération Canadienne de l'entreprise Indépendante)*.
- Quivy, R et Van Campenhoudt, T.: «Manuel de recherche en sciences sociales», (1988). *Dunod ed., Paris*.
- Rivard, P. : «La gestion de la formation en entreprise : pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation».(2000). 264 pages. *Presse de l'université du Québec*.
- Saint-Sauvèur, A. : «Le plan de formation dans les PME-PMI», (1988). 143 pages. *Les Éditions D'organisation*.
- Savoie.Zaic, L. : «L'entrevue semi-dirigée». (1997). (Dans Gauthier B. ; «Recherche sociale de la problématique à la collecte de données»). Sainte Foy. *Presse de l'Université du Québec*.
- Soyer, J. : «Fonction formation». Troisième Édition. (2003). *Édition Organisation 2003*.
- Société Québécoises de Développement de la Main d'Œuvre ( SQDM) (1996). Guide d'élaboration d'un plan de formation. *Documents préparé par la SQDM à l'intention des entreprises, p. 38- 41*.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, H, et Petit A. : «Relever les défis de la Gestion Des Ressources Humaines». (1998). *Gaëtan Morin édition Ltée., 701 pages*.
- Tremblay, D-G. et Doray, P. : « Vers de nouveaux modes de formation professionnelle? Rôle des acteurs et des collaborateurs», (2000). *Presses de l'université du Québec. 278 pages*.
- Templer, A-J et Cattaneo, R-j. : « A model of human ressources management effectiveness», (1995). *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, n.12, vol.1, p.77-88*.
- Vincent, C. : «La formation, relais de la stratégie d'entreprise.» (1990). *Les Éditions d'organisation*.

## Références

FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec) : «Un projet syndical : La formation en emploi» et « Guide d'action pour négocier la formation en emploi.» Octobre 2001.

Emploi Québec (1998). (LDFM) : Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, L.Q., 1998, Guide général.

Emploi Québec (2000.). (LDFM) : Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, L.Q., 2000. Guide général.

Emploi Québec (2008). (LDFM) : Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, dite loi sur le développement des compétences» L.Q., 2008.

**Annexe 1**  
**Guide d'entretien utilisé lors des visites d'entreprises**

## Questionnaire

### 1- Identification de l'entreprise :

- Nom de l'entreprise :
  - Nombre d'employés :
  - Chiffre d'affaire :
  - Nom et fonction de la personne interviewée :
  - Activité :
  - Date de création :
  - Propriétaire-entrepreneur
- .Age :..... Sexe :  M  F
- . Formation :
- . Expérience :

### 2- Place de la formation :

2-1 Est-ce qu'il existe un service des ressources humaines dans votre entreprise? Sinon, qui est responsable des ressources humaines?

2-2 Quelle est votre perception de l'importance que constitue la formation au sein de l'entreprise?

- Pas importante
- Peu importante
- Moyennement importante
- Importante
- Très importante
- Autres :

2-3 Au cours de la dernière année, est-ce que votre entreprise a entrepris un programme de formation de la main-d'œuvre?

- oui
- non

**2-4** Quel est la principale cause qui vous pousse à penser à entreprendre un processus de formation?

- Besoins de l'entreprise
- Faire face à la concurrence
- Développement des connaissances
- Autres

**2-5** Jusqu'à quel point la formation pourrait constituée une priorité pour les ressources humaines?

- intérêt de la formation
- la recherche de la formation type

### **3- Le modèle de formation :**

**3-1** Est-ce que l'entreprise a optée pour le mode de formation selon les dispositions de la loi 90?

- oui
- non

**3-2** Est-ce que l'entreprise a adoptée pour un modèle de formation propre à elle ?

- oui
- non

### **4- le processus de la formation dans l'entreprise :**

**4-1 la politique de formation de l'entreprise?**

- Quelles sont les principaux facteurs qui vous poussent à entreprendre un projet de formation?

- Besoins de l'entreprise
- Faire face à la concurrence
- Développement des connaissances
- La loi 90
- Autres :

#### **4-2 la gestion du projet de formation :**

- Quels sont les obstacles rencontrés lors de la gestion du processus de formation?

- Main-d'œuvre
- Formateurs
- Financières
- Autres :

-Quelle est la place du syndicat dans le processus de décision sur les programmes de formation?

- Pas importante
- Peu importante
- Moyennement importante
- Importante
- Très importante
- Autres :

-Quelle est l'importance de l'intervention du département des ressources humaines (ou du responsable) dans le processus de décision sur les programmes de formation?

- Pas importante
- Peu importante
- Moyennement importante
- Importante
- Très importante
- Autres :

#### **4-3 les acteurs impliqués dans ce processus :**

-Quels sont les acteurs responsables impliqués dans le processus de formation au sein de votre entreprise?

## **la planification et les étapes du processus de formation :**

**5-1** Comment sont déterminés :

- Les priorités de la formation
- Le devis de formation

**5-2** Est-ce que les étapes entreprises par votre entreprise dans le cadre d'un processus de formation structuré suivent :

- Un modèle propre à l'entreprise
- Les directives de la loi 90

## **6- Quelle est l'importance de l'évaluation de la formation dans l'entreprise?**

- Pas importante
- Peu importante
- Moyennement importante
- Importante
- Très importante
- Autres :

## **7- Le suivi de la formation :**

Le suivi de formation se fait par les responsables de la formation ou l'entreprise fait appel à d'autres intervenants externes à l'entreprise?

- Oui
- Non

Si oui, lesquels?.

## **8- Au delà de la formation :**

**8-1** Jusqu'à quel point la formation participe à la croissance de votre entreprise?

- Pas de croissance
- Peu de croissance
- Croissance importante

- Croissance très importante
- Autres :

**8-2** Comment la formation a influé sur le mode de production au sein de votre entreprise?

- Pas d'influence
- Influence moyenne
- Influence importante
- Influence très importante
- Autres

**8-3** Est-ce que les personnes formées demandent une augmentation salariale?

- Oui
- Non

**8-4** Est-ce que vous réussissez à garder votre main-d'œuvre formée?

- Oui
- Non

**8-5** Est-ce que le projet de formation entrepris par votre entreprise a eu des effets escomptés sur la réputation de votre entreprise à titre d'exemple une certification?

- Oui
- Non

**Annexe 2**

**Loi 90 ; texte des amendements adoptés le 8 juin 2007**

## L.R.Q., chapitre D-7.1

# **LOI FAVORISANT LE DEVELOPPEMENT ET LA RECONNAISSANCE DES COMPETENCES DE LA MAIN-D'OEUVRE**

## **CHAPITRE I**

### **DISPOSITIONS PRÉLIMINAIRES**

Objet de la loi.

**1.** La présente loi a pour objet d'améliorer la qualification et les compétences de la main-d'oeuvre par l'investissement dans la formation, par l'action concertée des partenaires patronaux, syndicaux et communautaires et des milieux de l'enseignement, ainsi que par le développement des modes de formation et la reconnaissance des compétences des travailleurs en emploi.

Objet de la loi.

Elle vise ainsi à favoriser l'emploi de même que l'adaptation, l'insertion en emploi et la mobilité de la main-d'oeuvre.

1995, c. 43, a. 1; 2007, c. 3, a. 2.

Gouvernement lié.

**2.** La présente loi lie le gouvernement, ses ministères et les organismes mandataires de l'État.

Assemblée nationale.

Il en est de même de l'Assemblée nationale, d'un organisme dont celle-ci nomme les membres et d'une personne qu'elle désigne pour exercer une fonction en relevant.

1995, c. 43, a. 2; 1999, c. 40, a. 104.

## **CHAPITRE II**

### **PARTICIPATION DES EMPLOYEURS**

#### **SECTION I**

#### **DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

Développement des compétences.

**3.** Tout employeur, dont la masse salariale à l'égard d'une année civile excède le montant fixé par règlement du gouvernement, est tenu de participer pour cette année au développement des compétences de la main-d'oeuvre en consacrant à des dépenses de formation admissibles un montant représentant au moins 1 % de sa masse salariale.

1995, c. 43, a. 3; 2007, c. 3, a. 3.

Masse salariale.

**4.** La masse salariale est calculée conformément à l'annexe.

Exception.

Ne sont pas pris en compte pour le calcul de la masse salariale les salaires relatifs aux entreprises exemptées de la participation au développement des compétences de la main-d'oeuvre par les règlements de la Commission des partenaires du marché du travail.

1995, c. 43, a. 4; 1997, c. 63, a. 69; 2007, c. 3, a. 4.

Dépenses admissibles.

**5.** Les dépenses de formation admissibles sont établies selon les règlements de la Commission.

Bénéficiaires.

Ces dépenses sont faites par l'employeur au bénéfice de son personnel; elles peuvent aussi être faites au bénéfice de stagiaires ou d'enseignants stagiaires en entreprise.

Soutien à la formation.

Elles peuvent être effectuées sous forme de soutien à leur formation, notamment par la fourniture de personnel ou de matériel ou par l'octroi de congés de formation.

Délivrance d'un certificat.

Le ministre délivre, à la demande d'un employeur et sur paiement des frais prescrits par règlement de la Commission, un certificat attestant qu'une initiative, une intervention ou une activité projetée peut faire l'objet d'une dépense de formation, le cas échéant.

1995, c. 43, a. 5; 1997, c. 63, a. 70; 2007, c. 3, a. 5.

Affectation des dépenses.

**6.** Les dépenses au bénéfice du personnel peuvent notamment concerner:

1° la formation dispensée par un établissement d'enseignement reconnu;

2° la formation qui est dispensée par un organisme formateur, y compris un organisme sans but lucratif, un service de formation ou un formateur agréés par le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et qui fait l'objet de l'agrément, le cas échéant;

3° la formation organisée par un ordre professionnel régi par le Code des professions ( chapitre C-26);

4° la formation dispensée dans le cadre d'un plan de formation de l'entreprise, du ministère ou de l'organisme public, établi après consultation d'un comité créé au sein de l'entreprise, du ministère ou de l'organisme, dont la composition obéit aux règles déterminées par règlement de la Commission, le cas échéant;

5° l'élaboration du plan visé au paragraphe 4°, de même que l'évaluation des besoins de formation du personnel.

Assemblée nationale.

Pour l'application du paragraphe 4° du premier alinéa, l'Assemblée nationale et une personne qu'elle désigne pour exercer une fonction en relevant sont assimilés à des organismes publics.

1995, c. 43, a. 6; 1997, c. 63, a. 71; 2001, c. 44, a. 30; 2007, c. 3, a. 6.

Établissements d'enseignement.

**7.** Sont des établissements d'enseignement reconnus:

1° les écoles, centres de formation professionnelle et centres d'éducation des adultes des commissions scolaires et ceux du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal ainsi que les commissions scolaires;

2° les collèges d'enseignement général et professionnel;

3° les établissements régis par la Loi sur l'enseignement privé (chapitre E-9.1), à l'égard des services éducatifs qui font l'objet d'un permis délivré en vertu de cette loi;

4° les établissements d'enseignement de niveau universitaire, ainsi que les organismes à qui le pouvoir de décerner des grades, diplômes, certificats ou autres attestations d'études universitaires est conféré par une loi du Parlement à l'égard des programmes d'enseignement universitaires qu'ils dispensent;

5° le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec;

6° l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec et les autres établissements tenus en vertu de la loi par un ministère ou un organisme mandataire de l'État;

7° les établissements dont le régime d'enseignement est l'objet d'une entente internationale au sens de la Loi sur le ministère des Relations internationales (chapitre M-25.1.1);

8° les autres établissements mentionnés sur les listes établies par le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport en vertu des paragraphes 1° à 3° du premier alinéa de l'article 56 de la Loi sur l'aide financière aux études (chapitre A-13.3), à l'égard des programmes d'études reconnus par ce dernier aux fins de l'admissibilité à l'aide financière.

1995, c. 43, a. 7; 1996, c. 21, a. 70; 1997, c. 90, a. 14; 1997, c. 96, a. 166; 1999, c. 40, a. 104; 2002, c. 75, a. 33; 2005, c. 28, a. 195.

Dépenses admissibles.

**8.** Sont admis à titre de dépenses au bénéfice du personnel, dans les conditions fixées par règlement de la Commission, les versements effectués par un employeur à une mutuelle de formation reconnue par le ministre ou les dépenses engagées auprès d'une telle mutuelle.

1995, c. 43, a. 8; 1997, c. 20, a. 1; 1997, c. 63, a. 72; 2007, c. 3, a. 7.

Plan de formation.

**9.** Sont admises toutes dépenses relatives à la mise en oeuvre d'un plan de formation qui fait l'objet d'une entente entre l'employeur et une association ou un syndicat accrédité en vertu d'une loi pour représenter des salariés ou tout groupe de salariés.

1995, c. 43, a. 9.

**10.** (Abrogé).

1995, c. 43, a. 10; 1997, c. 63, a. 73; 2007, c. 3, a. 8.

Report de l'excédent.

**11.** Lorsque le total des dépenses de formation admissibles d'un employeur applicable à une année est supérieur au montant de sa participation minimale fixée en application de l'article 3 pour la même année, l'excédent est reporté sur l'année suivante; il devient dès lors une dépense de formation admissible pour cette dernière année.

Dépense de formation.

Lorsque, au cours d'une année, les affaires d'un employeur sont transférées à un autre employeur à la suite d'une liquidation à laquelle s'applique le chapitre VII du titre IX du livre III de la partie I de la Loi sur les impôts ( chapitre I-3), l'excédent du premier employeur est réputé être une dépense de formation admissible du second pour l'année.

Dépenses de formation.

Les dépenses de formation effectuées par un employeur dans l'année précédant celle où il devient assujéti à la section I et qui auraient été admissibles s'il avait alors été assujéti à la présente loi sont reportées à l'année suivante et deviennent des dépenses de formation admissibles pour cette année.

1995, c. 43, a. 11; 1997, c. 20, a. 2.

Calcul de participation.

**12.** Les contributions payées au cours d'une année par un employeur de l'industrie de la construction à un fonds de formation administré par la Commission de la construction du Québec en application de la Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la construction ( chapitre R-20) sont prises en compte dans le calcul de sa participation au développement des compétences de la main-d'oeuvre pour cette année, à la condition que la Commission de la construction du Québec atteste que des déboursés pour des activités de formation ont été effectués sur ce fonds au cours de la même année.

Dépenses admissibles.

À ces fin et condition, ces contributions sont assimilées à des dépenses de formation admissibles.

1995, c. 43, a. 12; 1997, c. 63, a. 74; 2007, c. 3, a. 9.

Notation de la participation.

**13.** Il peut être indiqué, dans une note aux états financiers d'un employeur assujetti aux dispositions de la présente section, la mesure dans laquelle ses ressources ont été consacrées au développement des compétences de la main-d'oeuvre.

1995, c. 43, a. 13; 2007, c. 3, a. 10.

## **SECTION II**

### **DISPOSITIONS SUPPLÉTIVES**

Versement au Fonds.

**14.** Un employeur assujetti aux dispositions de la section I, dont le total des dépenses de formation admissibles applicable à une année est inférieur au montant de la participation minimale fixée en application de l'article 3 pour la même année, est tenu de verser au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre institué par le chapitre III une cotisation égale à la différence entre ces montants.

1995, c. 43, a. 14; 2007, c. 3, a. 11.

Paiement au ministre.

**15.** La cotisation au Fonds à l'égard d'une année doit être payée au ministre du Revenu au plus tard le jour où l'employeur doit produire la déclaration prévue par le titre XXVII du Règlement sur les impôts (R.R.Q., 1981, chapitre I-3, r.1) à l'égard des paiements requis par l'article 1015 de la Loi sur les impôts ( chapitre I-3) relativement aux salaires de cette année.

1995, c. 43, a. 15.

Déclaration annuelle.

**16.** L'employeur assujetti aux dispositions de la section I doit produire annuellement, au moyen du formulaire prescrit, une déclaration à l'égard de la masse salariale sur laquelle doit être calculée sa participation minimale au développement des compétences de la main-d'oeuvre et à l'égard de ses dépenses de formation admissibles.

Disposition applicable.

Le titre XXVII du Règlement sur les impôts (R.R.Q., 1981, chapitre I-3, r. 1) s'applique, compte tenu des adaptations nécessaires, à cette déclaration.

1995, c. 43, a. 16; 2007, c. 3, a. 12.

**17.** *(Abrogé).*

1995, c. 43, a. 17; 1997, c. 63, a. 75; 2005, c. 1, a. 6.

Remise au ministre.

**18.** Le ministre du Revenu remet annuellement au ministre, qui les verse au Fonds, les sommes qu'il est tenu de percevoir au titre de la cotisation prévue à l'article 14 déduction faite des remboursements et des frais de perception convenus.

1995, c. 43, a. 18; 1997, c. 63, a. 76.

Loi fiscale.

**19.** La présente section constitue une loi fiscale au sens de la Loi sur le ministère du Revenu (chapitre M-31).

1995, c. 43, a. 19.

### **SECTION III**

#### **RÉGLEMENTATION**

Pouvoirs de la Commission.

**20.** La Commission des partenaires du marché du travail peut, par règlement:

1° définir, au sens du présent chapitre, les dépenses de formation admissibles, y compris prévoir des exclusions, plafonds ou déductions;

2° établir des règles pour le calcul et la justification des dépenses de formation admissibles applicables à une année, y compris en ce qui concerne, s'il y a lieu, celles visées à l'article 9;

3° exempter des employeurs ou des entreprises de l'application du présent chapitre ou d'une partie de celui-ci aux conditions qui y sont prévues, notamment celles relatives à la délivrance d'un certificat, et déterminer s'il y a lieu les inspections et vérifications y afférentes, les droits exigibles, les conditions dans lesquelles l'exemption peut être renouvelée, suspendue ou révoquée de même que les sanctions administratives applicables en cas de manquement aux conditions d'exemption par un employeur ou une entreprise exemptés;

4° déterminer des normes d'éthique et de déontologie applicables aux titulaires d'un agrément ou d'une reconnaissance.

Contenu des règlements.

Le contenu des règlements peut varier selon la catégorie d'employeurs, d'entreprises ou de dépenses.

1995, c. 43, a. 20; 1997, c. 20, a. 3; 1997, c. 63, a. 77; 2007, c. 3, a. 14.

Règlements.

**21.** Un règlement pris en application du paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 20 peut notamment:

1° subordonner, s'il y a lieu, l'admissibilité de dépenses de formation concernant d'autres actions que celles énumérées à l'article 6 à l'agrément ou à la reconnaissance par le ministre d'enseignements, de formations, plans, programmes, formateurs, organismes ou mutuelles de formation;

2° indiquer les principes, critères ou facteurs dont le ministre tient compte pour accorder un agrément ou une reconnaissance visés par la section I ou les règlements pris en application du paragraphe 1° du présent article ou les conditions à remplir à cette fin et déterminer, s'il y a lieu, les droits exigibles et la période de validité de l'agrément ou de la reconnaissance;

3° déterminer les conditions que doit remplir le titulaire d'un agrément ou d'une reconnaissance, y compris les documents et renseignements à communiquer au ministre, les inspections y afférentes ainsi que les conditions dans lesquelles l'agrément ou la reconnaissance peut être renouvelé, suspendu ou révoqué;

4° déterminer, s'il y a lieu, des règles relatives à la composition d'un comité visé au paragraphe 4° de l'article 6 et à la désignation de ses membres;

5° déterminer les renseignements qu'un employeur est tenu de communiquer au ministre concernant les dépenses de formation admissibles qu'il a faites et les modalités de cette communication.

1995, c. 43, a. 21; 1997, c. 20, a. 4; 1997, c. 63, a. 78; 2007, c. 3, a. 15.

Règlement de procédure.

**21.1.** Un règlement pris en application du paragraphe 4° du premier alinéa de l'article 20 peut notamment:

1° régir ou interdire certaines pratiques reliées à la conduite professionnelle des titulaires d'un agrément ou d'une reconnaissance;

2° établir la procédure d'examen et d'enquête concernant les comportements susceptibles d'être dérogatoires à la présente loi et aux règlements et déterminer les sanctions appropriées.

1997, c. 20, a. 5.

Approbation.

**22.** Les règlements de la Commission pris en application de l'article 20 sont soumis à l'approbation du gouvernement. Avant de recommander l'approbation d'un règlement pris en application des paragraphes 1° à 3° du premier alinéa de l'article 20, le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale prend l'avis du ministre du Revenu qu'il joint à sa recommandation, sauf si le règlement ne porte que sur des objets visés à l'article 21.

1995, c. 43, a. 22; 1996, c. 29, a. 39; 1997, c. 20, a. 6; 1997, c. 63, a. 79; 2001, c. 44, a. 30.

**22.1.** *(Abrogé).*

1997, c. 20, a. 7; 1997, c. 63, a. 80.

**23.** *(Abrogé).*

1995, c. 43, a. 23; 1997, c. 63, a. 81; 2007, c. 3, a. 16.

## SECTION III.1

### RECOURS

Tribunal administratif.

**23.1.** Le refus, la suspension ou la révocation d'un agrément, d'une reconnaissance ou d'une exemption ou l'application d'une sanction administrative en cas de manquement aux conditions

d'exemption par un employeur ou une entreprise exemptés peut, dans les 30 jours qui suivent la notification de la décision, faire l'objet d'un recours devant le Tribunal administratif du Québec.

1997, c. 20, a. 8; 2007, c. 3, a. 18.

### **23.2.** (Abrogé).

1997, c. 20, a. 8; 1997, c. 63, a. 83.

## **SECTION IV**

### **RAPPORT ANNUEL**

Rapport annuel.

**24.** Dans le rapport annuel qu'il doit produire en vertu de l'article 15 de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail ( chapitre M-15.001), le ministre fait état de la participation des employeurs au développement des compétences de la main-d'oeuvre pour l'année précédente.

1995, c. 43, a. 24; 1996, c. 29, a. 40; 1997, c. 63, a. 84; 2001, c. 44, a. 30; 2007, c. 3, a. 19.

### **25.** (Abrogé).

1995, c. 43, a. 25; 1997, c. 63, a. 85.

## **CHAPITRE II.1**

### **CADRE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'OEUVRE**

Objet.

**25.1.** Le cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre vise, par le développement de divers modes de formation, à favoriser l'acquisition, la maîtrise et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre en milieu de travail, en vue d'accroître l'accès à des métiers et de favoriser la transférabilité des apprentissages.

«métier».

Dans le présent chapitre, le terme «métier» comprend aussi une fonction de travail.

2007, c. 3, a. 20.

Référence.

**25.2.** La référence pour le développement des modes de formation de même que pour l'acquisition, la maîtrise et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre en milieu de travail en application du cadre est la norme professionnelle.

2007, c. 3, a. 20.

Norme professionnelle.

**25.3.** Une norme professionnelle vise un métier et est divisée en autant de compétences qui sont requises pour l'exercice autonome et la maîtrise de ce métier.

2007, c. 3, a. 20.

Élaboration d'une norme professionnelle.

**25.4.** Une norme professionnelle est élaborée par un comité sectoriel de main-d'oeuvre. Elle doit répondre à un besoin du marché du travail et faire l'objet d'un consensus sectoriel. Exceptionnellement, une autre organisation reconnue à cette fin par la Commission peut élaborer une telle norme.

Approbation du ministre.

La norme professionnelle est approuvée par le ministre, sur recommandation de la Commission, si elle respecte les conditions prévues à la présente loi et les formalités déterminées par le ministre. En outre, sur recommandation de la Commission, le ministre peut désavouer une norme qui ne correspond plus aux besoins du marché du travail.

2007, c. 3, a. 20.

Publication d'un avis.

**25.5.** Le ministre rend public, par tout moyen qu'il estime approprié, un avis de l'approbation d'une norme professionnelle, d'une modification à une norme déjà approuvée ou de son désaveu.

2007, c. 3, a. 20.

Stratégies de développement.

**25.6.** Pour l'application du cadre, la Commission peut établir des stratégies de développement des compétences en milieu de travail, qui sont proposées aux employeurs comme modes de formation applicables à une ou plusieurs normes professionnelles et qui visent à permettre à des travailleurs d'atteindre la maîtrise d'un métier visé par une norme professionnelle.

Participation.

Un comité sectoriel de main-d'oeuvre ou un employeur peuvent participer à leur élaboration, dans la mesure convenue avec la Commission.

Conditions et modalités.

Ces stratégies peuvent notamment:

1° déterminer les conditions de participation à toute action ou activité permettant l'acquisition ou la maîtrise de compétences d'une norme professionnelle;

2° déterminer les modalités et la nature d'une telle action ou activité;

3° prévoir les conditions à respecter ainsi que les qualités et aptitudes requises pour agir à titre de compagnon, de tuteur, d'entraîneur, de maître de stage ou pour autrement accompagner une personne en apprentissage dans le cadre de telles stratégies;

- 4° déterminer les conditions de participation d'un employeur;
- 5° déterminer les conditions de reconnaissance des compétences acquises ou maîtrisées;
- 6° déterminer toute autre mesure jugée nécessaire pour donner effet aux stratégies ou pour en faciliter l'application.

2007, c. 3, a. 20.

Certificat de qualification professionnelle.

**25.7.** Le ministre délivre, sur demande, un certificat de qualification professionnelle à toute personne qui remplit l'une des conditions suivantes à l'égard d'un métier visé par une norme professionnelle:

1° elle s'est conformée, dans le cadre d'une stratégie de développement des compétences en milieu de travail établie en application du cadre, aux conditions de reconnaissance des compétences déterminées pour cette stratégie;

2° elle exerce ou a exercé un tel métier et une organisation ou un comité sectoriel reconnu à cette fin par la Commission pour ce métier confirme qu'elle s'est conformée aux conditions de reconnaissance des compétences déterminées par l'organisme ou le comité pour démontrer qu'une personne maîtrise l'ensemble des compétences composant une norme professionnelle.

Attestation de compétence.

Le ministre délivre, sur demande, une attestation de compétence à toute personne qui, dans une des situations visées au premier alinéa, démontre qu'elle maîtrise une ou plusieurs compétences composant une norme professionnelle.

Limitation des droits exigés.

Si une organisation ou un comité sectoriel reconnus conformément au paragraphe 2° du premier alinéa exigent des droits d'une personne qui souhaite faire reconnaître qu'elle maîtrise l'ensemble ou certaines des compétences composant une norme professionnelle, ces droits doivent respecter les limites convenues avec la Commission, lesquelles sont portées à l'attention du ministre. La Commission doit, au plus tard le 1<sup>er</sup> avril 2011 et par la suite tous les trois ans, faire au ministre un rapport sur l'application du présent alinéa au regard des droits exigés.

Règlement.

La Commission peut, par règlement, établir les droits exigibles pour la délivrance d'un certificat ou d'une attestation conformément au présent article. Un tel règlement est soumis à l'approbation du gouvernement.

2007, c. 3, a. 20.

### **CHAPITRE III**

**FONDS DE DÉVELOPPEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'OEUVRE**

## SECTION I

### INSTITUTION

Constitution.

**26.** Est institué le «Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre», affecté à la promotion et au soutien financier ou technique des actions de développement des compétences de la main-d'oeuvre et des initiatives prises en ces matières, répondant aux orientations prioritaires et aux critères d'intervention définis par le plan d'affectation établi en vertu de l'article 30 en vue de favoriser la réalisation de l'objet de la présente loi.

1995, c. 43, a. 26; 2007, c. 3, a. 22.

Constitution.

**27.** Le Fonds est constitué:

1° des sommes remises par le ministre du Revenu à titre de cotisation des employeurs et des intérêts qu'elles produisent;

2° des sommes versées par le ministre des Finances en application des articles 36 et 37;

3° des revenus provenant de la perception des droits et frais en application des chapitres II et II.1;

4° des dons, legs et autres contributions versés pour aider à la réalisation des objets du fonds;

5° des sommes perçues en application de sanctions administratives imposées en vertu d'un règlement pris en application du paragraphe 3° de l'article 20.

1995, c. 43, a. 27; 1997, c. 63, a. 86; 2007, c. 3, a. 23.

Sommes requises.

**28.** Les sommes requises pour la préparation et la diffusion d'informations relatives aux chapitres II à III de la présente loi ainsi que pour la rémunération et les dépenses afférentes aux avantages sociaux et aux autres conditions de travail des personnes affectées par le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale à l'application des chapitres II et III sont prises sur le Fonds.

Sommes requises.

Est aussi prise sur le Fonds la contrepartie qui peut être versée à un organisme en vue de pourvoir aux frais de gestion encourus pour la mise en oeuvre de l'un ou l'autre des volets du plan d'affectation.

Montant maximal.

La Commission peut, par règlement, déterminer le montant maximal qui peut être pris sur le Fonds à ces fins.

1995, c. 43, a. 28; 1997, c. 20, a. 9; 1997, c. 63, a. 87; 2001, c. 44, a. 30; 2007, c. 3, a. 24.

## SECTION II

### ADMINISTRATION

Administration.

**29.** Le ministre est chargé de l'administration du Fonds et peut prendre toute mesure propre à en assurer l'affectation.

Biens du fonds.

Les titres relatifs aux biens qui composent le Fonds sont établis au nom du ministre et ne doivent pas être confondus avec les biens de l'État.

1995, c. 43, a. 29; 1997, c. 63, a. 88.

Plan d'affectation.

**30.** La Commission doit chaque année transmettre au ministre, à la date que celui-ci détermine, un plan d'affectation des ressources du Fonds.

Contenu.

Ce plan doit être établi selon la forme déterminée par le ministre et contenir les renseignements que celui-ci indique.

Approbation.

Il est soumis à l'approbation du ministre.

1995, c. 43, a. 30; 1996, c. 29, a. 41; 1997, c. 63, a. 89.

Conseillers.

**31.** Les conseils régionaux des partenaires du marché du travail institués en vertu de l'article 37 de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (chapitre M-15.001) sont chargés de conseiller la Commission sur toute question relative au plan d'affectation, plus particulièrement en ce qui concerne son adaptation aux besoins de leurs régions.

1995, c. 43, a. 31; 1997, c. 63, a. 90; 2001, c. 44, a. 30; 2007, c. 3, a. 25.

Plan d'affectation.

**32.** Le ministre peut, aux conditions qu'il détermine, confier à toute association d'employeurs ou autre organisme qu'il agréé à cette fin la mise en oeuvre de l'un ou l'autre des volets du plan d'affectation.

1995, c. 43, a. 32; 1997, c. 63, a. 91.

Soutien financier.

**33.** Le ministre ou un organisme visé à l'article 32 peuvent, dans le cadre du plan d'affectation et des programmes visés à l'article 34, aux conditions qu'ils déterminent, accorder un soutien financier au développement des compétences de la main-d'oeuvre au moyen de subventions.

1995, c. 43, a. 33; 1997, c. 63, a. 92; 2007, c. 3, a. 26.

Admissibilité aux subventions.

**34.** La Commission peut établir des programmes de subventions qui doivent prévoir les critères d'admissibilité aux subventions, leurs barèmes et limites ainsi que leurs modalités d'attribution.

Approbation.

Les barèmes et les limites des subventions sont soumis à l'approbation du ministre.

1995, c. 43, a. 34; 1997, c. 63, a. 93.

### **SECTION III**

#### **DISPOSITIONS FINANCIÈRES ET RAPPORTS**

Placements.

**35.** Le ministre peut placer toute somme versée au Fonds suivant ce que la Commission détermine par règlement.

Approbation.

Un tel règlement est soumis à l'approbation du gouvernement.

1995, c. 43, a. 35; 1997, c. 63, a. 94.

Emprunt.

**36.** Le ministre peut, à titre d'administrateur du Fonds, emprunter auprès du ministre des Finances des sommes prises sur le Fonds de financement institué en vertu de la Loi sur le ministère des Finances ( chapitre M-24.01 ).

1995, c. 43, a. 36; 1997, c. 63, a. 95; 1999, c. 77, a. 42.

Avances.

**37.** Le ministre des Finances peut avancer au Fonds, avec l'autorisation du gouvernement et aux conditions que celui-ci détermine, des sommes prélevées sur le fonds consolidé du revenu.

1995, c. 43, a. 37.

Restriction.

**38.** Le Fonds ne peut effectuer de paiements ou assumer des obligations dont le coût dépasse, dans un même exercice financier, les sommes dont il dispose pour l'exercice au cours duquel ces paiements sont effectués ou ces obligations assumées.

Durée d'un engagement.

Le présent article n'a pas pour effet d'empêcher un engagement pour plus d'un exercice financier.

1995, c. 43, a. 38.

**39.** (Abrogé).

1995, c. 43, a. 39; 1996, c. 29, a. 42; 1997, c. 63, a. 96.

Exercice financier.

**40.** L'exercice financier du Fonds se termine le 31 mars de chaque année.

1995, c. 43, a. 40; 1997, c. 20, a. 10.

Rapport d'activités.

**41.** Le ministre produit, au plus tard le 30 septembre de chaque année, les états financiers du Fonds ainsi qu'un rapport de ses activités concernant l'application de la présente loi, pour l'exercice financier précédent.

Dépenses d'administration.

Dans les états financiers, les dépenses relatives à l'administration de la présente loi doivent être indiquées séparément.

Rapport.

Le rapport doit énoncer le nom des bénéficiaires de subventions et les montants attribués à chacun.

1995, c. 43, a. 41; 1996, c. 29, a. 42; 1997, c. 63, a. 97.

Dépôt.

**42.** Le ministre dépose le rapport d'activités et les états financiers à l'Assemblée nationale dans les 15 jours de leur réception ou, si elle ne siège pas, dans les 15 jours de la reprise de ses travaux.

1995, c. 43, a. 42.

Examen annuel.

**43.** La commission compétente de l'Assemblée nationale examine tous les ans les états financiers et le rapport.

1995, c. 43, a. 43; 1997, c. 63, a. 98.

Vérification.

**44.** Les livres et comptes du Fonds sont vérifiés chaque année par le vérificateur général et, en outre, chaque fois que le décrète le gouvernement.

Rapport du vérificateur.

Le rapport du vérificateur doit accompagner le rapport d'activités et les états financiers du Fonds.

1995, c. 43, a. 44.

## CHAPITRE III.1

*Abrogé, 2007, c. 3, a. 27.*

### **44.1.** *(Abrogé).*

1997, c. 20, a. 11; 1997, c. 63, a. 99; 2005, c. 28, a. 195; 2007, c. 3, a. 27.

### **44.2.** *(Abrogé).*

1997, c. 20, a. 11; 1997, c. 63, a. 100; 2007, c. 3, a. 27.

### **44.3.** *(Abrogé).*

1997, c. 20, a. 11; 1997, c. 63, a. 101; 2007, c. 3, a. 27.

### **44.4.** *(Abrogé).*

1997, c. 20, a. 11; 1997, c. 63, a. 102; 2007, c. 3, a. 27.

## CHAPITRE III.2

### COMITÉS SECTORIELS DE MAIN-D'OEUVRE

Reconnaissance par la Commission.

**44.5.** La Commission peut reconnaître tout comité sectoriel de main-d'oeuvre constitué en personne morale et ayant notamment pour objet d'identifier les besoins en développement de la main-d'oeuvre d'un secteur d'activités économiques et de soutenir l'amélioration des compétences de la main-d'oeuvre dans ce secteur. Un comité sectoriel ainsi reconnu exerce son mandat dans le cadre de la politique d'intervention sectorielle visée au deuxième alinéa de l'article 17 de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (chapitre M-15.001). Il peut également agir à titre de mutuelle de formation s'il est reconnu à ce titre.

Secteur visé.

Un seul comité sectoriel de main-d'oeuvre peut être reconnu pour un secteur d'activités économiques.

1997, c. 20, a. 11; 1997, c. 63, a. 103; 2007, c. 3, a. 28.

Participation.

**44.6.** Afin de soutenir l'amélioration des compétences de la main-d'oeuvre dans son secteur d'activités économiques, un comité sectoriel reconnu peut notamment participer à la mise en oeuvre du cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre dans la mesure prévue au chapitre II.1 ou, en concertation avec les principaux partenaires du secteur, élaborer et mettre en oeuvre des stratégies ou plans d'action visant à répondre aux besoins particuliers des entreprises et de la main-d'oeuvre de ce secteur.

1997, c. 20, a. 11; 1997, c. 63, a. 104; 2007, c. 3, a. 28.

## CHAPITRE IV

### DISPOSITIONS MODIFICATIVES

#### LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE

**45.** (*Modification intégrée au c. I-13.3, aa. 255, 255.1*).

1995, c. 43, a. 45.

**46.** (*Modification intégrée au c. I-13.3, a. 258*).

1995, c. 43, a. 46.

**47.** (*Modification intégrée au c. I-13.3, a. 287*).

1995, c. 43, a. 47.

#### LOI SUR LE MINISTÈRE DU REVENU

**48.** (*Modification intégrée au c. M-31, a. 24.0.1*).

1995, c. 43, a. 48.

**49.** (*Modification intégrée au c. M-31, a. 62*).

1995, c. 43, a. 49.

**50.** (*Modification intégrée au c. M-31, a. 69.1*).

1995, c. 43, a. 50.

**51.** (*Modification intégrée au c. M-31, a. 93.2*).

1995, c. 43, a. 51.

#### LOI SUR LES RELATIONS DU TRAVAIL, LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LA GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

**52.** (*Modification intégrée au c. R-20, a. 9*).

1995, c. 43, a. 52.

**53.** (*Modification intégrée au c. R-20, a. 18.2*).

1995, c. 43, a. 53.

**54.** (*Modification intégrée au c. R-20, a. 18.10*).

1995, c. 43, a. 54.

**55.** (*Modification intégrée au c. R-20, a. 18.10.1).*

1995, c. 43, a. 55.

**56.** (*Modification intégrée au c. R-20, a. 85.1).*

1995, c. 43, a. 56.

**57.** (*Modification intégrée au c. R-20, a. 85.4.1).*

1995, c. 43, a. 57.

## LOI SUR LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE

**58.** (*Modification intégrée au c. S-22.001, a. 12).*

1995, c. 43, a. 58.

**59.** (*Modification intégrée au c. S-22.001, a. 21.1).*

1995, c. 43, a. 59.

**60.** (*Modification intégrée au c. S-22.001, a. 27).*

1995, c. 43, a. 60.

**61.** (*Modification intégrée au c. S-22.001, a. 29).*

1995, c. 43, a. 61.

**62.** (*Modification intégrée au c. S-22.001, a. 43).*

1995, c. 43, a. 62.

**63.** (*Modification intégrée au c. S-22.001, a. 46.1).*

1995, c. 43, a. 63.

### CHAPITRE V

#### DISPOSITIONS FINALES

Participation de l'employeur.

**64.** La participation des employeurs à la formation de la main-d'oeuvre est applicable à compter de l'année 1996.

1995, c. 43, a. 64.

Prise en compte des contributions.

**64.1.** Les contributions payées au cours des années 1995 et 1996 par un employeur de l'industrie de la construction au fonds du Plan de formation établi par l'article 2 du Décret modifiant le Décret de la construction, adopté par le décret 1883-92 du 16 décembre 1992, sont prises en compte dans le calcul de sa participation au développement de la formation de la main-d'oeuvre pour l'année 1996.

Relevés de contributions.

La Commission de la construction du Québec émet à cette fin, dans les deux premiers mois de l'année 1997, des relevés des contributions payées à ce fonds par les employeurs de l'industrie de la construction au cours de chacune des années 1995 et 1996.

Dépenses de formation admissibles.

Pour l'application de l'article 11 de la présente loi, les contributions payées à ce fonds au cours des années 1995 et 1996 sont assimilées à des dépenses de formation admissibles.

1996, c. 74, a. 53.

Prise en compte des contributions.

**64.2.** Les contributions payées au cours de l'année 1997 par un employeur de l'industrie de la construction au fonds du Plan de formation établi par l'article 2 du Décret modifiant le Décret de la construction, adopté par le décret 1883-92 du 16 décembre 1992, ou à un fonds de formation institué par une convention collective de travail en vigueur dans un secteur de l'industrie de la construction sont prises en compte dans le calcul de sa participation au développement de la formation de la main-d'oeuvre pour l'année 1997.

Relevé des contributions.

La Commission de la construction du Québec émet à cette fin, dans les deux premiers mois de l'année 1998, des relevés des contributions payées à ces fonds par les employeurs de l'industrie de la construction au cours de l'année 1997.

Dépenses de formation.

Pour l'application de l'article 11, les contributions payées à ces fonds au cours de l'année 1997 sont assimilées à des dépenses de formation admissibles.

1997, c. 74, a. 1.

Dépenses de formation.

**65.** Avant le 1<sup>er</sup> janvier 1996, le gouvernement exerce, en lieu et place de la Société, les pouvoirs réglementaires qui lui sont attribués par le chapitre II concernant les dépenses de formation admissibles, sauf ceux prévus aux paragraphes 2° et 3° de l'article 21.

Avis préalable.

Avant de recommander l'adoption d'un tel règlement, le ministre désigné par le gouvernement prend l'avis du ministre du Revenu qu'il joint à sa recommandation.

Règlement.

Un tel règlement est réputé être un règlement de la Société.

1995, c. 43, a. 65; 1996, c. 29, a. 42.

Premier examen.

**66.** Le premier examen par une commission parlementaire, prévu à l'article 43, a lieu à l'égard des états financiers et du rapport des activités pour l'année financière se terminant en 1998.

1995, c. 43, a. 66; 1997, c. 20, a. 12; 1997, c. 63, a. 105.

Ministre responsable.

**67.** Le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale est chargé de l'application de la présente loi, à l'exception de la section II du chapitre II dont l'application relève du ministre du Revenu.

1995, c. 43, a. 67; 1996, c. 29, a. 42; 1997, c. 63, a. 106; 2001, c. 44, a. 30.

Rapport quinquennal.

**68.** Le ministre doit, au plus tard le 22 juin 2013, et par la suite tous les cinq ans, faire au gouvernement un rapport sur la mise en oeuvre de la présente loi et sur l'opportunité de la maintenir en vigueur ou de la modifier.

Dépôt.

Ce rapport est déposé dans les 15 jours suivants à l'Assemblée nationale ou, si elle ne siège pas, dans les 15 jours de la reprise de ses travaux. La commission compétente de l'Assemblée nationale examine ce rapport.

1995, c. 43, a. 68; 2007, c. 3, a. 29.

**69.** (*Omis*).

1995, c. 43, a. 69.

## **ANNEXE**

(Article 4)

### **MASSE SALARIALE**

1. La masse salariale à l'égard d'une année est l'ensemble des montants dont chacun représente le salaire qu'un employeur verse, alloue, confère ou paie à un employé, qu'il est réputé lui verser ou qu'il verse à son égard.

2. Dans la présente annexe, l'expression:

«employé» signifie un employé au sens de l'article 1 de la Loi sur les impôts (chapitre I-3) qui se présente au travail à un établissement de son employeur situé au Québec ou à qui le salaire, s'il n'est pas requis de se présenter à un établissement de son employeur, est versé d'un tel établissement situé au Québec;

«établissement» comprend un établissement au sens du chapitre III du titre II du livre I de la partie I de la Loi sur les impôts;

«salaire» signifie le salaire de base, au sens de l'article 1159.1 de la Loi sur les impôts.

3. Pour l'application de la présente annexe, les règles suivantes s'appliquent:

1° un employé qui se présente au travail à un établissement de son employeur désigne:

a) relativement à un salaire qui n'est pas décrit au sous-paragraphe *b*, un employé qui se présente au travail à cet établissement pour la période habituelle de paie de l'employé à laquelle se rapporte ce salaire;

b) relativement à un salaire qui est versé, alloué, conféré ou payé à titre de boni, d'augmentation avec effet rétroactif ou de paie de vacances, qui est versé à un fiduciaire ou à un dépositaire à l'égard de l'employé ou qui ne se rapporte pas à une période habituelle de paie de l'employé, un employé qui se présente au travail habituellement à cet établissement;

2° lorsque, au cours d'une période habituelle de paie d'un employé, celui-ci se présente au travail à un établissement au Québec de son employeur ainsi qu'à un établissement de celui-ci à l'extérieur du Québec, cet employé est réputé pour cette période, relativement à un salaire qui n'est pas décrit au sous-paragraphe *b* du sous-paragraphe 1°:

a) sauf si le sous-paragraphe *b* s'applique, ne se présenter au travail qu'à cet établissement au Québec;

b) ne se présenter au travail qu'à cet établissement à l'extérieur du Québec, lorsque, au cours de cette période, il se présente au travail principalement à un tel établissement de son employeur;

3° lorsqu'un employé se présente au travail habituellement à un établissement au Québec de son employeur ainsi qu'à un établissement de celui-ci à l'extérieur du Québec, cet employé est réputé, relativement à un salaire décrit au sous-paragraphe *b* du sous-paragraphe 1°, ne se présenter au travail habituellement qu'à cet établissement au Québec.

4. Pour l'application de la présente annexe, lorsqu'un employé n'est pas requis de se présenter au travail à un établissement de son employeur et que son salaire ne lui est pas versé d'un tel établissement situé au Québec, cet employé est réputé se présenter au travail à un établissement de son employeur situé au Québec pour une période de paie si, en fonction de l'endroit où il se rapporte principalement au travail, de l'endroit où il exerce principalement ses fonctions, du lieu principal de résidence de l'employé, de l'établissement d'où s'exerce la supervision de l'employé, de la nature des fonctions exercées par l'employé ou de tout autre critère semblable, l'on peut raisonnablement considérer qu'il est, pour cette période de paie, un employé de cet établissement.

5. Pour l'application de la présente annexe, lorsqu'un employé d'un établissement, situé ailleurs qu'au Québec, d'un employeur rend un service au Québec à un autre employeur qui n'est pas l'employeur de l'employé, ou pour le bénéfice d'un tel autre employeur, un montant que l'on peut raisonnablement considérer comme le salaire gagné par l'employé pour rendre le service est réputé un salaire versé par l'autre employeur, dans la période de paie au cours de laquelle le salaire est versé à l'employé, à

un employé de l'autre employeur qui se présente au travail à un établissement de cet autre employeur situé au Québec si les conditions suivantes sont satisfaites:

1° au moment où le service est rendu, l'autre employeur a un établissement situé au Québec;

2° le service rendu par l'employé est, à la fois:

a) exécuté par l'employé dans le cadre habituel de l'exercice de ses fonctions auprès de son employeur;

b) rendu à l'autre employeur, ou pour son bénéficiaire, dans le cadre des activités régulières et courantes d'exploitation d'une entreprise par l'autre employeur;

c) de la nature de ceux qui sont rendus par des employés d'employeurs qui exploitent le même genre d'entreprise que l'entreprise visée au sous-paragraphe b);

3° le montant n'est pas inclus par ailleurs dans la masse salariale de l'autre employeur déterminée conformément à la présente annexe.

6. Le paragraphe 5 ne s'applique pas à l'égard d'une période de paie d'un autre employeur y visé si le ministre est d'avis qu'une réduction de la cotisation payable en vertu de la présente loi par les employeurs visés à ce paragraphe n'est pas l'un des buts ou des résultats escomptés de la conclusion ou du maintien en vigueur:

1° soit de l'entente en vertu de laquelle le service est rendu par l'employé visé à ce paragraphe 5 à l'autre employeur ou pour son bénéficiaire;

2° soit de toute autre entente affectant le montant des salaires versés par l'autre employeur dans la période de paie pour l'application de la présente annexe et que le ministre considère comme liée à l'entente de fourniture de services visée au sous-paragraphe 1°.

1995, c. 43, annexe; 1995, c. 63, a. 548; 1997, c. 85, a. 17; 2002, c. 9, a. 3; 2003, c. 2, a. 1; 2005, c. 38, a. 27.

## **ANNEXES ABROGATIVES**

Conformément à l'article 9 de la Loi sur la refonte des lois et des règlements (chapitre R-3), le chapitre 43 des lois de 1995, tel qu'en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 1996, à l'exception des articles 48 à 51 et 69, est abrogé à compter de l'entrée en vigueur du chapitre D-7.1 des Lois refondues.

Conformément à l'article 9 de la Loi sur la refonte des lois et des règlements (chapitre R-3), les articles 48 à 51 du chapitre 43 des lois de 1995, tels qu'en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 1997, sont abrogés à compter de l'entrée en vigueur de la mise à jour au 1<sup>er</sup> mars 1997 du chapitre D-7.1 des Lois refondues.