

# Formation continue de la main-d'œuvre : pour une collectivité qui se mobilise autour du développement des compétences

Andrée-Anne Deschênes<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** La formation des travailleurs est une voie à embrasser pour conjuguer les transformations auxquelles font face les organisations québécoises. Cet article fait état des résultats d'une recherche exploratoire examinant la disposition et la capacité des PME à investir dans la formation de leurs employés, et ce, à travers les pratiques déployées et les perceptions des dirigeants de PME. Elle examine également les connaissances et les perceptions des PME à l'égard des stratégies et des programmes mis de l'avant par les acteurs gouvernementaux et régionaux en matière de formation et de développement des compétences. Les données ont été recueillies auprès de 427 dirigeants de PME situées dans Chaudière-Appalaches et le Centre-du-Québec. Les résultats témoignent de pratiques de formation informelles, restreintes par le manque de temps et de main-d'œuvre. Ils indiquent une connaissance limitée des programmes offerts par les acteurs socioéconomiques. Des pistes d'intervention sont suggérées à la lumière de ces résultats.

**ABSTRACT.** Worker training is a way to embrace in order to combine the transformations facing Quebec organizations. This paper presents the results of an exploratory research examining the willingness and ability of SMEs to invest in employee training, through the practices deployed and the perceptions of SMEs managers. It also examines SMEs' knowledge and perceptions of the strategies and programs put forward by government and regional actors in training and skills development. The data were collected from 427 SMEs located in Chaudière-Appalaches and Centre-du-Québec. The results reflect informal training practices, limited by the lack of time and workforce. They indicate limited knowledge of the programs offered by socio-economic actors. In light of these results, lines of action are suggested.

## Introduction

La formation et le développement des compétences des travailleurs sont reconnus comme des piliers du développement économique et social. Pour les organisations, ils concourent à l'acquisition, au maintien et au renouvellement du capital compétence (Rivard et Lauzier, 2013), qui est au premier plan de la compétitivité organisationnelle. Le capital compétence regroupe les compétences que l'entreprise acquiert, développe et mobilise pour fonctionner, atteindre ses objectifs et accroître sa compétitivité (Labruffe, 2008). Contrairement aux actifs matériels tangibles, le capital compétence peut difficilement être imité ou acquis par les concurrents, ce qui contribue ainsi à

la création et au maintien d'un réel avantage concurrentiel (Le Boterf, 2006).

Pour les collectivités, la formation et le développement des compétences sont un vecteur de développement social et économique. Par leur capacité à accroître la mobilité et l'employabilité des travailleurs, elles ont le potentiel d'améliorer plusieurs indicateurs économiques et sociaux, dont l'égalité des genres, l'exclusion sociale et la vulnérabilité des travailleurs face aux exigences des nouveaux emplois, le bien-être au travail et les inégalités régionales (OCDE, 2019). Pour ces raisons, les acteurs gouvernementaux et socioéconomiques des pays industriels avancés interviennent par une

<sup>a</sup> Ph.D., professeure en gestion des ressources humaines, Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis

---

diversité de politiques, de stratégies et de programmes afin de favoriser l'investissement en formation et en développement des compétences par les entreprises (Bélanger et Federighi, 2000).

En dépit de ces efforts, la formation et le développement des compétences tardent à se tailler une place de choix dans les stratégies de gestion de certaines catégories d'organisations. C'est le cas des PME, qui investissent moins que les grandes dans la formation de leur main-d'œuvre (Bélanger et Robitaille, 2008). Ce phénomène est bien documenté et mainte fois souligné par le passé, et ce, dans de multiples pays (Bernier, 2005; Bentabet, Michun et Trouvé, 1999). Certains freins à l'investissement en formation des PME ont bien entendu été identifiés (p. ex., le manque de temps, le manque de ressources à l'interne ou l'offre de formations inadéquates). Les acteurs socioéconomiques gouvernementaux et régionaux tentent donc, par divers programmes et stratégies, de mousser l'intérêt pour la formation des PME.

Les impacts de ces interventions sur les pratiques déployées dans les PME sont peu documentés. L'objectif de cet article est de faire état des résultats d'une étude menée en 2019 en examinant la disposition et la capacité des PME à investir dans la formation de leurs employés, et ce, à travers les pratiques déployées et les perceptions des dirigeants de PME localisées dans deux régions manufacturières et entrepreneuriales du Québec, soit Chaudière-Appalaches et le Centre-du-Québec. Nous nous penchons également sur les connaissances et les perceptions des PME à l'égard des stratégies et des programmes mis de l'avant par les acteurs gouvernementaux et régionaux en matière de formation et de développement des compétences.

Dans un premier temps seront examinés les concepts de formation et de développement des compétences, incluant un portrait de la situation québécoise en matière de formation, les facteurs déterminants ainsi que le rôle des acteurs gouvernementaux et régionaux dans la formation en entreprise. Les objectifs de la recherche ainsi que la méthodologie empruntée sont par la suite présentés. Enfin, les résultats sont exposés, suivis d'une discussion proposant des pistes d'intervention.

## 1. La formation des travailleurs pour exprimer le plein potentiel des organisations, des individus et des collectivités

Pour discuter de la formation de la main-d'œuvre, plusieurs termes sont utilisés : la formation continue, la formation des adultes, la formation tout au long de la vie (*lifelong learning*), la formation permanente et la formation en milieu de travail. Sans être des synonymes, ces termes sont apparentés et réfèrent tous à la formation et au développement des compétences des travailleurs. Par définition, la formation est un « ensemble d'activités planifiées visant à influencer le processus d'acquisition de connaissances, des habiletés et des attitudes (CHA), et ce, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des individus, des équipes et des organisations » (Goldstein et Ford, 2002, cités par Rivard et Lauzier, 2013, p. 15). La formation reliée au travail fait appel à divers types d'interventions : la formation de base en milieu de travail (ou formation initiale), la formation offerte au sein de l'entreprise (par une firme externe ou par un formateur interne) et la formation offerte par des établissements d'enseignement, des centres de formation ou des formateurs privés. La formation couvre également d'autres formes d'activités qui peuvent générer des apprentissages, mais qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans un processus organisé et institué en réponse à des besoins de formation énoncés formellement. Il s'agit de la formation dite informelle (Marsick et Volpe, 1999), qui prend la forme d'apprentissage « sur le tas », d'apprentissage accidentel ou encore de lectures et d'accompagnement par les pairs non formalisés.

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

Les organisations elles-mêmes sont les premières bénéficiaires d'un investissement dans la formation et le développement des ressources humaines, qui auraient des effets positifs sur les performances financières, sur la satisfaction des clients, sur l'innovation, sur la qualité des produits et services ainsi que sur la pérennité de l'entreprise (p. ex., Aguinis et Kraiger, 2009; Panagiotakopoulos, 2020; Tzabbar, Tzafir et Baruch, 2017). Un accroissement de la performance individuelle et de l'équipe, de la mobilisation, de la motivation, de l'engagement organisationnel ainsi que de l'attraction et de la fidélisation des employés constitue également des conséquences positives de l'investissement en formation et dans le développement des compétences (p. ex., de Grip, Fouarge, Montizaan et Schreurs, 2020; Salas et collab., 2008; Shuck, Twyford, Reio et Shuck, 2014). Sur le plan individuel, les employés bénéficieraient d'une employabilité, d'une autonomie et d'une polyvalence accrues (Bernier, 2011). Enfin, l'investissement dans la formation et le développement des ressources humaines constitue un levier majeur pour l'accroissement du niveau de vie de la population et de la compétitivité aux échelles nationale et internationale (p. ex., Bernier, 2011; OCDE, 2013). À plus petite échelle, ils contribuent à améliorer la mobilité et le bien-être de la population de la région dans laquelle sont effectués les investissements, à réduire la pression sur les régimes publics (p. ex., l'assurance-emploi) (Bernier, 2018) et à améliorer la contribution régionale à la performance nationale (OCDE, 2013).

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

La formation en entreprise relève d'un calcul stratégique et financier et, dans chaque entreprise, ce calcul s'appuie sur des logiques diverses, souvent en fonction de la motivation des dirigeants à s'engager dans la mise en œuvre de programmes de formation (Saysset, 2006). L'ampleur des montants investis en formation varie énormément d'une organisation à une autre. À l'échelle canadienne, les entreprises dédieraient annuellement en moyenne 889 \$ par employé à la formation, pour une moyenne annuelle de 32 heures d'apprentissage par employé (Cotsman et Hall, 2018).

Au Québec, la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* oblige tout

employeur dont la masse salariale excède 2 M\$ à participer au développement des compétences de la main-d'œuvre en consacrant à des dépenses de formation admissibles un montant représentant au moins 1 % de sa masse salariale. Cette loi vise à améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre ainsi qu'à favoriser l'emploi, l'adaptation, l'insertion professionnelle et la mobilité des travailleurs. En dépit des critiques qui lui ont été adressées, aussi bien de la part des chercheurs que des praticiens (p. ex., Bouteiller, 2012), l'instauration de cette loi aura permis des avancées majeures en matière de formation et de développement des compétences dans la province (Bélanger et Robitaille, 2008; Dostie, 2010).

Malgré les progrès réalisés depuis la première mouture de cette loi en 1995, il reste encore beaucoup à faire pour instaurer une culture de formation pérenne dans les organisations québécoises. Environ 1 entreprise sur 10 qui sont assujetties à la Loi préférerait verser une contribution au Fonds national de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, plutôt que d'investir le montant requis par la Loi dans le développement des compétences de ses employés (Bélanger et Robitaille, 2008). Ce fonds, administré par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), vise à financer des initiatives de formation à l'échelle provinciale. Toute organisation soumise à la Loi ne respectant pas ses obligations légales doit verser à ce fonds une cotisation égale à la différence entre 1 % de sa masse salariale et ses dépenses de formation admissibles.

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

La Ville de Saguenay est le grand centre urbain de la région et compte 146 797 habitants, avec une densité de 130,3 habitants par kilomètre carré. Cette ville Divers facteurs contextuels, organisationnels et individuels influencent le degré de participation à la formation des entreprises. Les conditions économiques et du marché du travail, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la structure de l'entreprise, ses modes de gestion ainsi que le niveau de formation et de responsabilité des employés ont notamment été identifiés (Antonioli et Della Torre, 2016; Cappelli, 2015; Bernier, 2005; Bernier, Michaud et Ben Mansour, 2019; Solar, Baril, Roussel et Lauzon, 2016).

À ce titre, les employés moins qualifiés et ceux ayant des niveaux moins élevés de responsabilité font partie des catégories d'employés pour lesquelles les investissements en formation sont les moins importants (Knighton, Hujaleh, Iacampo et Werkneh, 2009; Rubenson, Desjardins et Yoon, 2007). En ce qui a trait au secteur d'activité, le taux de participation de la main-d'œuvre à des activités de formation des employés œuvrant dans les secteurs du commerce de détail et de gros, de la fabrication, de la construction et de l'hébergement serait parmi les moins élevés, tous secteurs d'activité confondus (Rubenson et collab., 2007).

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

### **1.3 L'écosystème de la formation des travailleurs dans les régions du Québec**

L'écosystème de la formation et du développement des compétences dans les régions québécoises comprend plusieurs acteurs. Les travailleurs, les employeurs, les services de formation continue des établissements scolaires, les formateurs privés, les organismes de développement économique et les organismes gouvernementaux (Emploi-Québec et Services Québec en tête de liste) sont parmi les plus importants. D'un point de vue gouvernemental et de développement régional, la formation des travailleurs est un vecteur du développement économique

et social. Si les employeurs et les travailleurs ont une large part de responsabilité dans le développement des compétences, plusieurs acteurs régionaux gravitent autour de la formation des travailleurs et mettent en place plusieurs pratiques, stratégies et programmes visant à favoriser le développement des compétences.

#### **1.3.1 Les acteurs gouvernementaux**

L'acteur gouvernemental qui porte le chapeau de la formation et du développement des compétences de la main-d'œuvre à l'échelle provinciale est le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Par sa mission, il contribue au développement social et à la prospérité économique du Québec. Il veille entre autres à s'assurer de l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre.

Emploi-Québec est une agence au sein du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Elle participe à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail de même qu'à un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Sa mission est de contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion sociale et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social. Pour y répondre efficacement, divers programmes et services d'aide aux entreprises ont été mis sur pied (p. ex., programme de développement de la main-d'œuvre, programme de soutien financier, apprentissage du français en milieu de travail, gestion des qualifications obligatoires en milieu de travail, etc.).

Par le biais de Services Québec, Emploi-Québec déploie sur le territoire québécois 150 points de service répartis dans 17 régions de la province à travers les centres locaux d'emploi (CLE). Pour conseiller les entreprises en matière d'emploi, de gestion des ressources humaines et de développement des compétences, chacun d'eux offre des ressources et des services aux entreprises désireuses d'obtenir des réponses à leurs questions sur la main-d'œuvre et le développement des compétences.

La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) est un organisme qui assure la concertation entre les différents partenaires touchés par l'emploi et par le développement des compétences de la main-d'œuvre, c'est-à-dire les représentants des employeurs, des travailleurs, des milieux de l'enseignement, des organismes communautaires ainsi que des

organismes gouvernementaux. Les mandats principaux de la CPMT qui sont en lien avec la formation et le développement des compétences sont ceux-ci :

- assurer l'application de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*;
- assurer l'administration du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et de ses programmes de subventions;
- élaborer et mettre en application sa Politique d'intervention sectorielle.

### 1.3.2 Les acteurs du milieu socioéconomique

Présents à l'échelle provinciale, les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) sont des organismes autonomes formellement reconnus par la CPMT en vertu de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. Leur rôle est de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité économique et de soutenir le développement des compétences de celle-ci. Les 29 CSMO regroupent des représentants des employeurs et des travailleurs de leur secteur respectif. Ils ont trois champs d'action :

1. l'élaboration des demandes de formation spécifique et la responsabilité d'assurer la prestation de certaines formations continues;
2. la définition des normes professionnelles, qui ont été développées pour reconnaître les compétences des travailleurs qui ont appris ou qui apprennent leur métier en milieu de travail;
3. la promotion des partenariats et la prise en charge par les acteurs du marché du travail des enjeux relatifs à la main-d'œuvre.

Les organismes communautaires et de développement économique sont aussi des acteurs du milieu socioéconomique régional qui s'impliquent dans la formation et le développement des compétences. Il s'agit, par exemple, des centres locaux de développement (CLD), des carrefours jeunesse-emploi (CJE), des sociétés d'aide au développement de la collectivité (SADC), des organismes d'aide à l'intégration des personnes immigrantes, des chambres de commerce, etc. Ces organismes œuvrent sur le terrain auprès des entreprises pour leur fournir des

conseils sur le recrutement, sur la formation et le développement des compétences, sur les pratiques de gestion des ressources humaines, etc. Certains de ces organismes déploient également des formations destinées aux entreprises et à leurs employés. Ils peuvent donc agir à titre de fournisseurs de formation.

### 1.3.3 Les acteurs du milieu de l'éducation

Par le biais des centres de services scolaires<sup>1</sup>, des cégeps et des universités, le milieu de l'éducation prend une place de plus en plus importante dans la formation continue des travailleurs. Ces établissements scolaires vivent des transformations importantes depuis le début des années 1980 et ils se sont tournés vers de nouvelles avenues afin de poursuivre et de soutenir leur développement. Notons par exemple l'élargissement de leur marché intraterritorial et extraterritorial, le développement de nouveaux programmes d'études, la construction de campus et, enfin, la mise en place de services dédiés aux individus et aux entreprises, communément appelés « services aux entreprises » et « services de la formation continue » (Boisclair, 2009).

Les activités de formation offertes par les services de formation continue et les services aux entreprises des centres de services scolaires, des cégeps et des universités ont la force de se déployer partout sur le territoire québécois. Leurs interventions se situent sur les plans de l'offre et du déploiement de formations. Plusieurs de ces services peuvent être offerts à coûts réduits, en collaboration avec Services Québec, qui offre un financement pour diverses formations. Lorsque ces activités de formation continue sont créditées, elles peuvent s'intégrer à des programmes menant à la délivrance d'attestations d'études (secondaires ou collégiales) ou encore à des diplômes (p. ex., DEP, AEP, DEC, AEC, baccalauréat, certificat, maîtrise, DESS, etc.). Au contraire, lorsqu'elles ne sont pas créditées, elles prennent la forme de cours de perfectionnement de courte durée, de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) et de formation sur mesure en entreprise.

## 2. Objectifs de l'étude et approche méthodologique

L'objectif de cette recherche est double. Elle vise d'abord à examiner la disposition et la capacité des

PME à investir dans la formation et le développement des compétences de leurs employés, et ce, à travers les pratiques déployées et les perceptions des dirigeants de PME à l'égard de la formation. Deuxièmement, elle a comme visée d'examiner les connaissances et les perceptions des PME à l'égard des politiques, des stratégies et des programmes mis de l'avant par les acteurs gouvernementaux et socioéconomiques en matière de formation et de développement des compétences.

L'étude emprunte une démarche quantitative. Les données ont été recueillies auprès de PME situées dans deux régions administratives du Québec : Chaudière-Appalaches et le Centre-du-Québec. Ces deux régions sont caractérisées par un tissu économique à caractère entrepreneurial, où le secteur manufacturier occupe la plus large part de l'économie. Ces deux régions se démarquent des autres régions du Québec par leur taux de chômage particulièrement faible : celui-ci était de 3,3 % pour Chaudière-Appalaches et de 3,9 % pour le Centre-du-Québec en 2019 (Statistique Canada, 2020).

L'échantillon des PME ciblées a été constitué par choix raisonné, de façon à assurer sa représentativité en fonction du portrait de la population à l'étude (Thietart, 2007). Prenant appui sur les secteurs d'activité, sur le statut de l'organisation, sur leur

localisation géographique (par municipalité régionale de comté [MRC]) et sur leur taille, une liste d'organisations a été constituée. Un courriel d'invitation à répondre à un questionnaire hébergé sur une plateforme web sécurisée a été acheminé à 1854 représentants de PME. Sur les 474 questionnaires recueillis, 429 ont été considérés comme valides. Le taux de réponse se situe à 23,1 %. Les données ont été collectées auprès des représentants de ces PME, c'est-à-dire les propriétaires, les directeurs généraux, les cadres supérieurs et les directeurs. Les données ont été codifiées, puis diverses analyses statistiques ont été réalisées à partir du logiciel d'analyse statistique SPSS.

## 2.1 Portrait de l'échantillon

Comme l'illustre le tableau 1, la majorité des PME sondées emploie entre 5 et 19 personnes (37,5 %) et entre 1 et 4 personnes (22,6 %). Tous les secteurs d'activité sont représentés dans l'échantillon, bien qu'une majorité de répondants soit issue des secteurs du commerce (16,8 %), de la fabrication (15,6 %) et des autres services (11,9 %). La majorité des PME est du secteur privé (63,4 %). Environ le quart (24,3 %) des PME sondées est soumise à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* et une faible proportion (17,7 %) des organisations sondées est syndiquée.

| Secteurs d'activité                                  | %    | Secteurs d'activité   | %    |
|--|------|---|------|
| Commerce   | 16,8 | Agriculture   | 3,3  |
| Fabrication  | 15,6 | Transport et entreposage  | 3,3  |
| Autres services                                      | 11,9 | Services d'enseignement   | 2,3  |
| Soins de santé et assistance sociale                 | 7,9  | Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien | 1,6  |
| Services publics                                     | 7,2  | Finances, assurances, immobilier et location  | 1,6  |
| Services scientifiques, professionnels et techniques | 7,0  | Administration publique   | 1,6  |
| Construction   | 6,8  | Foresterie, pêches, mines et extraction de pétrole et de gaz                            | 1,4  |
| Hébergement et restauration                          | 4,7  |   |      |
| Information, loisir et culture                       | 3,3  |   |      |
| Taille de l'organisation                             |      | Statut  |      |
| 1 à 4 employés                                       | 22,6 | Privée  | 63,4 |
| 5 à 19 employés                                      | 37,5 | Publique et parapublique  | 15,8 |
| 20 à 49 employés                                     | 15,4 | Organisation à but non lucratif (OBNL)  | 18,6 |
| 50 à 99 employés                                     | 8,2  | Entreprise d'économie sociale   | 1,6  |
| 100 employés et +                                    | 16,3 |   |      |

Tableau 1 – Portrait des PME répondantes

## 2.2 La mesure

Le questionnaire de recherche a été conçu sur la base des écrits antérieurs, en collaboration avec des partenaires du milieu socioéconomique. Il comportait 20 questions portant sur 1) les pratiques de formation, 2) la culture d'apprentissage, 3) le soutien organisationnel à l'apprentissage, 4) les obstacles à la formation, 5) les avantages perçus de la formation, 6) la connaissance des programmes de soutien à la formation et 7) le profil de l'organisation.

### *Les pratiques de formation*

Elles ont été évaluées à partir de l'échelle de Huang (2011). Une liste de 11 activités a été proposée (p. ex., les lectures, les programmes de formation offerts par une institution d'enseignement, la rotation des postes, etc.) aux répondants, qui indiquaient sur une échelle de 1 (*jamais*) à 5 (*très fréquemment*) la fréquence à laquelle leur organisation a eu recours à ce type de formation dans la dernière année. Ils ont également été sondés sur la fréquence à laquelle diverses catégories d'employés (p. ex., personnel professionnel, cadres supérieurs, employés des métiers spécialisés, etc.) avaient eu accès à de la formation au cours de la dernière année.

### *La culture d'apprentissage*

Elle réfère au degré auquel une organisation entretient et met en pratique un ensemble de valeurs et de comportements organisationnels qui favorisent l'apprentissage individuel et collectif (Lauzier, Barrette, Lemyre et Corneil, 2013). Elle touche aux valeurs organisationnelles qui guident l'adoption d'attitudes et de comportements favorables à l'apprentissage. Elle a été mesurée à partir de l'échelle de Barrette, Lemyre, Corneil et Beauregard (2012), validée par Lauzier et ses collaborateurs (2013). Elle comporte cinq items, mesurés sur une échelle de Likert allant de 1 (*très fortement en accord*) à 5 (*très fortement en désaccord*) (alpha de Cronbach = 0,876).

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

C'est le degré auquel une organisation fournit à ses membres des moyens concrets qui favorisent l'apprentissage individuel et collectif ainsi que le transfert de nouveaux acquis dans le cadre du travail (Lauzier et collab., 2013). Pour l'organisation, il s'agit du soutien offert à la démarche d'apprentissage continu par un investissement conséquent de

ressources matérielles, financières et humaines. Il a été mesuré à partir de l'échelle de Barrette et ses collaborateurs (2012), validée par Lauzier et ses collègues (2013). Elle comporte six items, mesurés sur une échelle de Likert allant de 1 (*très fortement en accord*) à 5 (*très fortement en désaccord*) (alpha de Cronbach = 0,840).

### *Les obstacles à la formation*

Ils ont été mesurés à partir d'une adaptation de la liste de Huang (2011). Les participants étaient invités à exprimer la mesure selon laquelle leurs investissements en formation étaient freinés par divers éléments (p. ex., le manque d'intérêt et/ou de motivation des employés, l'éloignement géographique de l'offre de formations, le manque de ressources financières, etc.). Ils répondaient sur une échelle de Likert allant de 1 (*pas du tout*) à 5 (*entièrement*).

### *Les avantages perçus de la formation*

Ils ont été mesurés à partir d'une adaptation de la liste d'avantages de Huang (2011). Les participants étaient invités à exprimer la mesure selon laquelle la formation contribuait à accroître certains éléments (p. ex., la qualité des produits et des services, la satisfaction au travail des employés, la diminution du taux de roulement, etc.). Ils répondaient sur une échelle de Likert allant de 1 (*pas du tout*) à 5 (*entièrement*).

### *La connaissance des programmes de soutien à la formation*

Sa mesure a été conçue par la chercheuse, en collaboration avec des partenaires du milieu. Les répondants ont été invités à évaluer leur niveau de connaissance des programmes de formation et/ou de soutien aux entreprises offerts par divers organismes socioéconomiques et gouvernementaux. La réponse était donnée sur une échelle de Likert allant de 1 (*aucune*) à 5 (*excellente*). Ils ont aussi été invités à exprimer dans quelle mesure ces programmes contribuaient à leurs investissements en formation.

### *Le profil de l'organisation*

Les répondants ont été sondés sur le statut de leur organisation (privée, publique, parapublique, ONBL, entreprise d'économie sociale) leur secteur d'activité et la taille de l'organisation (nombre d'employés).

### 3. Présentation des résultats

#### 3.1 Des pratiques surtout informelles qui s'inscrivent dans le tourbillon des activités quotidiennes

Les activités de formation déployées dans les PME sondées sont surtout de nature informelle, non structurées et effectuées directement en entreprise.

Les résultats indiquent que l'apprentissage « sur le tas » et l'entraînement à la tâche constituent l'activité de formation à laquelle les organisations recourent le plus souvent, suivis du coaching et/ou du mentorat et des lectures. Les activités d'apprentissage virtuelles et les formations menant à une qualification obligatoire sont celles auxquelles les organisations ont le moins eu recours. Le tableau 2 illustre les moyennes obtenues pour chacune des activités.

| Activités de formation  | Moyenne (sur 5) |
|---|-----------------|
| 1. Apprentissage « sur le tas » et entraînement à la tâche  | 3,45            |
| 2. Coaching et/ou mentorat  | 2,92            |
| 3. Lectures   | 2,74            |
| 4. Stage d'apprentissage et/ou accueil de stagiaire   | 2,59            |
| 5. Colloques, congrès, séminaires et conférences  | 2,53            |
| 6. Programme de formation offert par un organisme externe (p. ex. : ordre professionnel, comité sectoriel de main-d'œuvre)            | 2,37            |
| 7. Rotation des postes et/ou des tâches   | 2,30            |
| 8. Programme de formation offert par une institution d'enseignement (p. ex. : centre de formation professionnelle, cégep, université) | 2,25            |
| 9. Formation offerte par un consultant ou un formateur privé  | 2,22            |
| 10. Activités d'apprentissage virtuelles  | 2,06            |
| 11. Formation menant à l'obtention d'une qualification obligatoire (p. ex. : qualification en mécanique de machines fixes)            | 1,88            |

Tableau 2 – Nature des activités de formation

Le personnel professionnel, les cadres supérieurs et le personnel de supervision sont les catégories de personnel ayant eu le plus accès à des activités de formation, alors que le personnel des métiers non spécialisés et le personnel technique sont ceux ayant eu le moins accès à de la formation. Si l'on se penche plus attentivement sur les résultats, c'est 58,0 % du personnel des métiers non spécialisés qui, au cours de la dernière année, n'a *jamais* ou n'a que *très rarement* eu accès à de la formation.

Les résultats indiquent que les organisations sondées estiment offrir une culture d'apprentissage assez élevée, avec une moyenne qui s'établit à 4,06 (sur 5). Le partage et l'entraide (item 2; moy. = 4,27) ressortent comme des éléments particulièrement valorisés. Quant au climat d'apprentissage, les résultats indiquent aussi une perception généralement positive des répondants à l'égard du soutien qu'ils offrent à leurs employés (moy. = 3,81). De façon plus spécifique, les

PME offrirait de la formation aux employés lorsqu'ils en ont besoin (item 2; moy. = 4,03), ainsi que la possibilité d'appliquer concrètement dans leur travail ce qu'ils ont appris lors de la formation (item 6; moy. = 4,03).

Les avantages d'investir dans la formation de leurs employés les plus perceptibles aux yeux des répondants sont l'augmentation de la performance au travail (moy. = 3,80), l'augmentation de la satisfaction au travail (moy. = 3,78), l'augmentation de la qualité des produits et des services (moy. = 3,77) et l'augmentation de la motivation au travail (moy. = 3,72).

Au regard des freins à l'investissement en formation, on constate que le manque de temps (moy. = 3,47) et la difficulté à libérer les employés (moy. = 3,24) sont les deux déterminants principaux d'un plus faible investissement en formation. Le tableau 3 fait état des moyennes obtenues pour chacun des freins.



| Freins  | Moyenne (sur 5) |
|---|-----------------|
| 1. Manque de temps  | 3,47            |
| 2. Difficulté de libérer les employés de leur poste de travail pour leur offrir de la formation | 3,24            |
| 3. Ressources financières insuffisantes   | 2,80            |
| 4. Absence de programmes de formation adaptés aux besoins                                       | 2,64            |
| 5. Manque de ressources humaines internes   | 2,54            |
| 6. Éloignement géographique de l'offre de formations  | 2,42            |
| 7. Manque d'information au sujet des formations disponibles                                     | 2,22            |
| 8. Manque d'intérêt et/ou de motivation des employés  | 2,19            |

Tableau 3 – Freins à la formation

### 3.2 Une mince connaissance des politiques, des stratégies et des programmes mis de l'avant par les acteurs régionaux et gouvernementaux

Les résultats indiquent que 57,4 % des répondants estiment n'avoir *aucune* connaissance ou que *très peu* de

connaissances à propos des programmes de formation et/ou de soutien offerts par les organismes gouvernementaux et régionaux, tous organismes confondus. Comme l'illustre le tableau 4, ce sont les programmes des services de la formation continue des cégeps (moy. = 2,82) et des centres de services scolaires (moy. = 2,61) qui sont les plus connus auprès des PME.

| Organismes   | Moyenne (sur 5) |
|--|-----------------|
| 1. Service de la formation continue du cégep de votre territoire                                     | 2,82            |
| 2. Formation continue et service aux entreprises du centre de services scolaires de votre territoire | 2,61            |
| 3. Services Québec et Emploi-Québec  | 2,60            |
| 4. Organismes de développement économique (p. ex. : CSMO, SADC, CLD, CJE, MRC, chambres de commerce) | 2,42            |
| 5. Service de la formation continue de l'université de votre territoire                              | 1,94            |

Tableau 4 – Niveau de connaissance des programmes de formation et/ou de soutien offerts par les organismes régionaux et gouvernementaux

En regardant de plus près les résultats, nous constatons que la connaissance des programmes de formation et/ou des services offerts par les organismes de la région augmente avec la taille de l'entreprise : 43,5 % des organisations de 100 employés et plus estiment avoir une connaissance globale des programmes offerts de *moyenne à excellente*, comparativement à 21,4 % de celles de 1 à 4 employés, et à 20,7 % de celles de 5 à 20 employés. En fonction des secteurs d'activité, ce sont

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

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

programmes régionaux ont contribué *en bonne partie* ou *entièrement* à accroître leurs investissements en formation. Il en ressort que ce sont les formations subventionnées par Emploi-Québec qui sont les plus déterminantes (moy. = 2,78) (voir tableau 5).

| Programmes  | Moyenne (sur 5) |
|---|-----------------|
| 1. Formations subventionnées par Emploi-Québec  | 2,78            |
| 2. Programmes gouvernementaux (p. ex. : appels de projets des ministères, subventions et programmes de soutien financier)   | 2,62            |
| 3. Présence de services de formation continue sur le territoire (p. ex. : service de la formation continue des universités et des cégeps, services aux entreprises et formation continue des centres de services scolaires) | 2,54            |
| 4. Rôle-conseil exercé par les organismes locaux et régionaux (p. ex. : les centres locaux de développement [CLD]), les organismes de développement économique, etc.)   | 2,31            |

Tableau 5 – Contribution des programmes dans l'investissement en formation

#### 4. La mise à l'épreuve des interventions des acteurs régionaux et gouvernementaux face aux réalités organisationnelles

Le portrait dressé par ces résultats témoigne de la difficulté des PME sondées à concentrer leurs efforts vers le développement des compétences de leurs employés. Dans les PME, les pratiques et les priorités de GRH sont souvent latentes et non formalisées (Mahé de Boislandelle, 2015), reléguées loin derrière les multiples « feux à éteindre » des activités quotidiennes. Parmi les spécificités des PME sont classiquement évoquées la faible formalisation des pratiques de gestion, la centralisation et la proximité des acteurs (Torrès, 2000). Le dirigeant de PME exerce un rôle pluriel sur une grande variété de domaines de la gestion et des opérations (Phanuel et Vilette, 2019), y compris en matière de formation et de développement des compétences. Il est donc un acteur central et nécessaire à un développement accru des compétences des travailleurs œuvrant dans les PME.

Ces résultats vont dans le sens des études antérieures en ce qui a trait à l'investissement des PME dans la formation (Bentabet et collab., 1999; Bernier, 2005). Les PME ont une préférence pour « la formation à l'interne, souvent sur le tas et dont l'intégration des nouveaux travailleurs constitue l'objectif principal » (Bernier, 2005, p. 543). Ces caractéristiques de la

formation en PME sont souvent teintées par les perceptions du dirigeant lui-même à l'égard de la formation. Si les répondants à notre étude semblent entretenir une perception positive des impacts de la formation pour leurs employés et leur organisation, ces impacts ne semblent pas suppléer le manque de temps et de main-d'œuvre vécu au quotidien. Pour autant que leurs objectifs opérationnels soient atteints, le développement des compétences de leurs employés peut attendre.

Pour les acteurs régionaux et gouvernementaux de la formation, soutenir ces PME relève donc d'un double défi : convaincre les dirigeants d'investir le temps nécessaire à la planification stratégique de leurs activités de formation et trouver de nouvelles voies de formation qui répondent davantage aux impératifs organisationnels qui caractérisent les PME. Au vu des résultats obtenus, les acteurs de la formation, aussi bien sur les plans régionaux que provinciaux, devront avant tout faire connaître davantage leurs programmes, stratégies et interventions auprès des PME, avec une attention toute particulière dédiée aux très petites entreprises (TPE), qui sont les moins à l'affût des programmes offerts, selon les résultats obtenus. Des ponts entre l'offre de services de ces acteurs et le milieu organisationnel sont à construire ou, à tout le moins, à solidifier.

## 5. Pistes d'intervention

### 5.1 Une offre de formations adaptée à la réalité des PME : miser sur la formation informelle

L'accompagnement accru dans la formation informelle des PME, et particulièrement des TPE, semble une voie d'action particulièrement prometteuse. La formation informelle fait référence à un apprentissage résultant des activités quotidiennes. Elle induit un apprentissage moins structuré, parfois accidentel, mais qui s'inscrit dans les activités routinières de l'organisation et de l'employé (Marsick et Volpe, 1999). Elle repose entre autres sur le partage de connaissances entre collègues, clients et fournisseurs. Les résultats de cette étude vont dans ce sens : l'apprentissage « sur le tas », l'entraînement à la tâche, le coaching, le mentorat et les lectures viennent en tête de liste des activités de formation réalisées.

La formation informelle passe souvent sous le radar des enquêtes sur la formation en entreprise et des interventions des acteurs de la formation. Il est difficile pour les chercheurs et pour les praticiens de se renseigner sur le recours à l'apprentissage informel, et pour les employeurs d'être au courant des pratiques, car la formation informelle est souvent « invisible ». Les travailleurs et les employeurs ne prennent pas toujours conscience du fait que ce type de formation est bel et bien de la formation. Porter une attention accrue à la formation informelle dans les PME québécoises permettrait de mieux encadrer ces PME dans le déploiement de ce type de formation. Le déploiement de processus de formation informelle gagnerait à être mieux documenté, entre autres pour favoriser le transfert de connaissances tacites au sein des PME.

Les acteurs régionaux de la formation auraient donc davantage à porter une attention particulière à la formation informelle pour mieux l'encadrer et pour optimiser son utilisation. À titre illustratif, l'ouverture à cette forme de formation des divers programmes de développement de la main-d'œuvre d'Emploi-Québec et de la CPMT serait bienvenue.

### 5.2 La mobilisation de la collectivité autour de la formation et du développement des ressources humaines

La formation en entreprise revêt en quelque sorte un enjeu de responsabilité sociale : toute la collectivité et la région dans laquelle est située l'organisation bénéficient d'une main-d'œuvre aux compétences accrues. Pour mobiliser davantage les propriétaires-dirigeants et les travailleurs face à l'importance de la formation et du développement des compétences, la formation continue doit être valorisée. Cette réalité semble d'autant plus importante pour les travailleurs des métiers non spécialisés, qui sont ceux ayant le moins accès à la formation en milieu de travail. La littérature nous indique qu'ils sont également les moins enclins à entreprendre des initiatives personnelles de formation (Cloutier-Villeneuve, 2019). Cette catégorie de travailleurs risque d'être précarisée dans les années futures, avec la croissante nécessité de prendre le virage numérique, qui requiert le développement de nouvelles compétences, habiletés et attitudes chez les travailleurs (Ananiadou et Claro, 2009; Bernier et Monchatre, 2018).

L'écosystème de formation continue dans les régions visées par l'étude comprend plusieurs acteurs : les travailleurs et travailleuses, les employeurs, les services de formation continue des établissements scolaires, les formateurs privés, les organismes de développement économique et Services Québec sont parmi les plus importants. Par contre, la formation continue doit être un enjeu qui transcende ces acteurs pour que la collectivité en fasse une vraie priorité. Cette même collectivité devrait être sensibilisée aux gains sociaux et économiques d'une main-d'œuvre plus formée et plus compétente. La famille, les amis, les collègues, les réseaux sociaux et professionnels sont des courroies de transmission qui devraient être plus exploitées.

### 5.3 La diversification des leviers financiers

La *Loi sur la formation et le développement des compétences de la main-d'œuvre* a permis des avancées considérables en matière de formation et de développement de la main-d'œuvre depuis son instauration. Par contre, elle est souvent critiquée par les employeurs en raison de sa lourdeur administrative.

---

Rappelons également qu'elle ne vise que les organisations ayant une masse salariale de 2 M\$ et plus. La diversification des leviers financiers serait donc une avenue envisageable pour accroître la participation du plus grand nombre possible de travailleurs à la formation. De nouvelles politiques fiscales, plus axées sur l'individu et sur les TPE, en seraient un exemple; ainsi, des initiatives comme le Crédit canadien pour la formation, un crédit d'impôt remboursable instauré par le gouvernement fédéral, sont les bienvenues. Cette mesure vise à soutenir financièrement les travailleurs pour couvrir jusqu'à la moitié des frais de scolarité et autres frais admissibles associés à la formation.

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

## Limites et conclusion

Cette recherche exploratoire se voulait surtout descriptive. Elle accuse donc la limite de ne pas expliquer les variables examinées ou de ne pas les lier à divers antécédents ou conséquences, ce qui

pourrait être fait dans une future étude. De plus, elle prend place sur deux territoires près de centres urbains, et où la concentration d'entreprises manufacturières et une forte culture entrepreneuriale peuvent nuire à la généralisation des résultats. Un échantillon distribué dans toutes les régions du Québec serait nécessaire pour extrapoler ces résultats à toutes les PME de la province. De plus, ce portrait a été dressé avant la crise sanitaire de la COVID-19 vécue en 2020. Les résultats décrits sont donc représentatifs d'un contexte de plein-emploi, où l'économie québécoise était en croissance. Les prochaines années seront vécues sous le thème de l'incertitude socioéconomique, ce qui influencera nécessairement l'intérêt des PME envers la formation et le développement des compétences des travailleurs.

Pour que les pratiques, stratégies et programmes de formation et de soutien à la formation des acteurs gouvernementaux et socioéconomiques déploient tout leur potentiel, c'est autour de la culture de formation qu'il faudra miser au cours des prochaines années. Les entreprises jouissant d'une forte culture d'apprentissage bénéficient d'un meilleur rendement de l'investissement et, conséquemment, d'un accroissement de leur performance financière (Cotsman et Hall, 2018). Les efforts vont déjà en ce sens depuis plusieurs années, notamment par des efforts législatifs et de promotion des avantages de la formation des travailleurs. Toutefois, c'est toute une collectivité qui devra se mobiliser pour accroître l'intérêt des dirigeants et des travailleurs à parfaire leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle.

## REMERCIEMENTS

*L'auteure remercie la Direction régionale d'Emploi-Québec de Chaudière-Appalaches, le Service de la formation continue de l'UQAR, le Service de la formation continue du Cégep de Lévis, le Service de la formation continue du Cégep Beauce-Appalaches, le Centre universitaire des Appalaches, le Service aux entreprises du Centre de services scolaires de la Beauce-Etchemin et le Service aux entreprises du Centre de services scolaires des Appalaches pour leur collaboration à la conception du questionnaire.*

## NOTE

1 Depuis le 15 juin 2020, les commissions scolaires sont devenues des centres de services scolaires.

## RÉFÉRENCES

Aguinis, H. et Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>

- Ananiadou, K. et Claro, M. (2009). *21st century skills and competences for new millennium learners in OECD countries*. Documents de travail de POCDE sur l'éducation, n° 41, Paris, France : OCDE. <https://doi.org/10.1787/218525261154>
- Antonoli, D. et Della Torre, E. (2016). Innovation adoption and training activities in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 311-337. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042901>
- Barrette, J., Lemyre, L., Corneil, W. et Beaugard, N. (2012). Organizational learning facilitators in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 35(2), 137-149. <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2011.625179>
- Bélanger, P. et Federighi, P. (2000). *Analyse transnationale des politiques d'éducation et de formation des adultes : la libération difficile des forces créatrices*. Paris, France : L'Harmattan.
- Bélanger, P. et Robitaille, M. (2008). *La formation en entreprise au Québec : un portrait*. Ottawa, ON : Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail.
- Bentabet, E., Michun, S. et Trouvé, P. (1999). *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises : étude numéro 172*. Paris, France : Centre d'études et de recherches sur les qualifications.
- Bernier, A. (2018). Formation continue de la main-d'œuvre. Dans P. Jalette, M. Laroche et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec* (3<sup>e</sup> éd., p. 253-270). Montréal, QC : Chenelière.
- Bernier, A., Michaud, R. et Ben Mansour, J. (2019). Les déterminants organisationnels des pratiques d'adéquation formation-emploi : une étude exploratoire auprès de PME manufacturières. *Ad Machina*, 3, 2-17. <https://doi.org/10.1522/radm.no3.1095>
- Bernier, A. et Monchatre, S. (2018). Introduction : emploi, travail et compétences à l'épreuve du numérique. *Lien social et Politiques*, 81, 4-20. <https://doi.org/10.7202/1056301ar>
- Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation : de l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. *Relations industrielles*, 60(3), 540-565. <https://doi.org/10.7202/012158ar>
- Bernier, C. (2011). *Formation et employabilité : regard critique sur l'évolution des politiques de formation de la main-d'œuvre au Québec*. Québec, QC : Presses de l'Université Laval.
- Betcherman, G. N., Leckie, N. et McCullen, K. (2000). *Learning in the workplace: Training patterns and training activities*. Vancouver, BC : UBC Institute for European Studies.
- Boisclair, M. (2009). Des partenariats université-entreprise : un ingrédient essentiel à la qualité de la formation continue? Quelques éléments de réflexion pour l'action. *Innovation Journal*, 14(3), 1-13. Repéré à [http://www.innovation.cc/francais/2009\\_14\\_3\\_9\\_boisclair\\_universite.pdf](http://www.innovation.cc/francais/2009_14_3_9_boisclair_universite.pdf)
- Bouteiller, D. (2012). Formation de la main-d'œuvre : plaidoyer en faveur d'une loi du 10 %. Dans D. Bouteiller et L. Morin (dir.), *Développer les compétences au travail* (p. 8-27). Montréal, QC : HEC Gestion.
- Cappelli, P. H. (2015). Skill gaps, skill shortages, and skill mismatches: Evidence and arguments for the United States. *Industrial and Labor Relations Review*, 68(2), 251-290. <https://doi.org/10.1177/0019793914564961>
- Cloutier-Villeneuve, L. (2019). *L'emploi moins qualifié au Québec : caractéristiques et tendances sur le marché du travail*. Québec, QC : Institut de la statistique du Québec. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/indicateur-marche/emplois-moins-qualifie.pdf>
- Cotsman, S. et Hall, C. (2018). *Learning cultures lead the way: Learning and development outlook* (14<sup>e</sup> éd.). Ottawa, ON: Conference Board of Canada.
- de Grip, A., Fouarge, D., Montizaan, R. et Schreurs, B. (2020). Train to retain: Training opportunities, positive reciprocity, and expected retirement age. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103332>
- Dostie, B. (2010). *Quels sont les impacts de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre sur les niveaux de formation au Québec?* Montréal, QC : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.
- Goldstein, I. L. et Ford, J. K. (2002). *Training in organisations*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Huang, T. C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education + Training*, 43(8/9), 437-444. <https://doi.org/10.1108/00400910110411620>
- Knighton, T., Hujaleh, F., Iacampo, J. et Werkneh, G. (2009). *Lifelong learning among Canadians aged 18 to 64 years: First results from the 2008 Access and Support to Education and Training Survey* (p. 81-595). Ottawa, ON : Statistique Canada.

- Labruffe, A. (2008). *GPEC : pour une stratégie durable et adaptable!* La Plaine Saint-Denis, France : AFNOR.
- Lauzier, M., Barrette, J., Lemyre, L. et Corneil, W. (2013). Validation francophone de l'Inventaire des facilitateurs de l'apprentissage organisationnel (IFAO) : étude comparative de l'apprentissage perçu au niveau des individus, des groupes et de l'organisation. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 63(6), 353-362. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2013.07.006>
- Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives* (4<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Éditions d'organisation.
- Mahé de Boislandelle, H. (2015). *Gestion des ressources humaines dans les PME* (2<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Economica.
- Marsick, V. J. et Volpe, M. (1999). The nature and need for informal learning. *Advances in Developing Human Resources*, 1(1), 1-9. <https://doi.org/10.1108/13665620810871097>
- McGuinness, S. et Ortiz, L. (2016). Skill gaps in the workplace: Measurement, determinants and impacts. *Industrial Relations Journal*, 47(3), 253-278. <https://doi.org/10.1111/irj.12136>
- Nolan, C. T. et Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12062>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2013). *Skills development and training in SMEs*. Paris, France : OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264169425-en>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). *Getting skills right: Future-ready adult learning systems*. Paris, France: OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264311756-en>
- Panagiotakopoulos, A. (2020). Exploring the link between management training and organizational performance in the small business context. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 245-257. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0121>
- Phanuel, D. et Vilette, M.-A. (2019). La vision RH de dirigeants de PME. *@GRH*, 4(33), 25-54. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-agrh-2019-4-page-25.htm>
- Rivard, P. et Lauzier, M. (2013). *La gestion de la formation et du développement des compétences : pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation* (2<sup>e</sup> éd.). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Rubenson, K., Desjardins, R. et Yoon, E.-S. (2007). *Apprentissage par les adultes au Canada : une perspective comparative – Résultats de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes*. Ottawa, ON : Statistique Canada. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-552-m/89-552-m2007017-fra.pdf?st=Pdf45CMX>
- Salas, E., Diaz-Granados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F. et Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 50(6), 903-933. <https://doi.org/10.1518/001872008X375009>
- Saysset, V. (2006). *Recension d'expériences réussies de formation de base en milieu de travail, au Québec, ailleurs au Canada et sur la scène internationale*. Montréal, QC : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/14139>
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G. et Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>
- Solar, C., Baril, D., Roussel, J.-F. et Lauzon, N. (2016). Les obstacles à la formation en entreprise. *Savoirs*, 2, 9-54. <https://doi.org/10.3917/savo.041.0009>
- Statistique Canada. (2020). *Indicateurs du marché du travail, selon la province, le territoire et la région économique, données non désaisonnalisées : tableau 71-607-X* (dernière mise à jour le 2020-03-06). Ottawa, ON : Statistique Canada.
- Swanson, R. A., Holton, E. et Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Thietart, R. A. (dir.). (2007). *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Dunod.
- Torrès, O. (2000, décembre). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. Communication présentée au 5<sup>e</sup> Congrès international sur la PME, Lille, France.
- Tzabbar, D., Tzafir, S. et Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 134-148. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.08.002>