

L'adéquation entre les compétences et l'emploi occupé : pratiques des employeurs dans les PME québécoises du secteur manufacturier

Rapport de recherche

Projet 10287-17677

Amélie Bernier
Renée Michaud
Normand Poulet

Groupe de recherche Transpol
Université TÉLUQ

Juin 2017



Recherche réalisée par :

Amélie Bernier, professeure et directrice du projet
TÉLUQ | Université du Québec

Renée Michaud, professeure
Université du Québec en Outaouais

Normand Poulet, professionnel de recherche
TÉLUQ | Université du Québec

Ont collaboré à la réalisation de
certaines étapes du projet de
recherche :

Michel Lejeune, professionnel de recherche
TÉLUQ | Université du Québec

Anne-Marie Caroll, étudiante
Université du Québec en Outaouais

Pour tout renseignement concernant le contenu de ce rapport de recherche, s'adresser à :

Amélie Bernier, professeure
École des sciences de l'administration
TÉLUQ | Université du Québec
5800, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2S 3L5
Bureau 12.082, 12^e étage
Téléphone : 514-843-2015, poste 2977
amelie.bernier@teluq.ca

Table des matières

INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 - CADRE D'ANALYSE ET QUESTION DE RECHERCHE	9
1.1 LES CONSTATS.....	9
1.1.1 Premier constat – L'adéquation une notion éclatée.....	10
1.1.2 Deuxième constat – L'adéquation comme un défi à relever	10
1.1.3 Troisième constat - Des pistes d'actions nombreuses pour répondre aux défis de l'adéquation	11
1.1.4 Quatrième constat – Les obstacles vécus par les entreprises limitent la portée de leurs interventions.....	12
1.1.5 Cinquième constat - La gestion dans les PME est distincte	13
1.2 LA NATURE POLYMORPHE DE L'ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI	13
1.2.1 Les différentes conceptions	13
1.2.1.1 L'écart de qualifications	15
1.2.1.2 L'utilisation des compétences.....	16
1.2.1.3 Une situation de déséquilibre : pénurie ou surplus de compétences.....	17
1.2.2 Les théories évoquées pour expliquer l'inadéquation	18
1.2.2.1 La théorie du capital humain	18
1.2.2.2 La théorie du signal.....	19
1.2.2.3 La théorie de la recherche d'emploi (ou du salaire de réserve).....	19
1.2.2.4 Le modèle de concurrence pour l'emploi	20
1.2.2.5 La théorie du salaire d'efficience	20
1.2.2.6 La théorie de la segmentation du marché du travail	20
1.2.2.7 Le cadre de l'appariement personne-emploi.....	20
1.2.3 Les différentes mesures de l'adéquation	23
1.2.3.1 Les mesures objectives	23
1.2.3.2 Les mesures subjectives.....	25
1.2.3.3 Les mesures empiriques	27
1.3 LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ANALYSE DE L'ADÉQUATION	27
1.3.1 Le niveau individuel	28
1.3.1.1 Déterminants individuels et conséquences de l'inadéquation pour les individus	28
1.3.2 Le niveau organisationnel	32
1.3.2.1 Déterminants organisationnels et conséquences de l'inadéquation pour les organisations.....	32
1.3.3 Le niveau sociétal	37
1.3.3.1 Déterminants sociétaux et conséquences de l'inadéquation pour la société en général.....	38
1.4 DES PISTES D' ACTIONS ET DES INTERVENTIONS NOMBREUSES POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS DE L'ADÉQUATION	40
1.5 LA GESTION DANS LES PME EST DISTINCTE.....	42

1.6 LES PRATIQUES EXISTANTES AU SEIN DES ORGANISATIONS AUX PRISES AVEC DES DÉFIS D'ADÉQUATION	43
1.6.1 <i>Les pratiques favorisant l'adéquation des individus</i>	44
1.6.2 <i>Les pratiques favorisant l'adéquation en général dans une organisation</i>	45
1.7 L'INADÉQUATION EST-ELLE UN RÉEL PROBLÈME ?	48
1.8 LA QUESTION DE RECHERCHE ET LE MODÈLE CONCEPTUEL	50
CHAPITRE 2 – LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	52
2.1 LE CHOIX D'UNE MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE	52
2.1.1 <i>La constitution de l'échantillon</i>	52
2.1.2 Les guides d'entrevue	54
2.1.3 La collecte et le traitement des données	55
2.1.4 Les caractéristiques de l'échantillon	56
Étude de cas 1 – Entreprise Tacumar	57
Étude de cas 2 – Mecanizat.....	58
Étude de cas 3 – Systemo Tapas	58
Étude de cas 4 – Réparation Trasa	59
Étude de cas 5 – LTD Compression	60
Étude de cas 6 – Métal et filles	61
Étude de cas 7 – QualiPetro	62
Étude de cas 8 – MetaCouleur	63
2.2 LE CHOIX D'UNE MÉTHODOLOGIE QUANTITATIVE	64
2.2.1 <i>Le contexte de l'enquête</i>	64
2.2.2 <i>Catégorisation du répondant</i>	66
2.2.3 <i>Caractéristiques de l'échantillon</i>	68
2.2.4 <i>Le questionnaire</i>	71
2.2.5 <i>Le traitement des données</i>	71
CHAPITRE 3 – L'ADÉQUATION DU POINT DE VUE QUANTITATIF	72
3.1 APPARIEMENT ENTRE LES COMPÉTENCES DES EMPLOYÉS ET LES COMPÉTENCES EXIGÉES DANS LES POSTES OCCUPÉS	72
3.2 LA SITUATION DE L'ADÉQUATION	73
3.3 LES STRATÉGIES OU LES PRATIQUES DE GESTION VISANT L'APPARIEMENT	77
3.3.1 <i>Les pratiques de diagnostic</i>	77
3.3.2 <i>Les pratiques de formation et d'apprentissage</i>	77
3.3.3 <i>Les autres pratiques permettent l'adéquation formation-emploi</i>	78
3.4 LES STRATÉGIES OU LES PRATIQUES DE GESTION VISANT LA GESTION DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE	80
3.5 LA PERCEPTION DE L'ADÉQUATION.....	81

3.6 LES STRATÉGIES OU LES PRATIQUES DE GESTION VISANT L'INTERVENTION OU LE SUPPORT DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX OU PARAGOUVERNEMENTAUX.....	82
CHAPITRE 4 – L'ADÉQUATION DU POINT DE VUE QUALITATIF : UNE ANALYSE TRANSVERSALE DES ÉTUDES DE CAS	83
4.1 LES PRATIQUES DE DIAGNOSTIC.....	83
4.2 LES PRATIQUES DE FORMATION ET D'APPRENTISSAGE.....	88
4.3 LES AUTRES PRATIQUES DE GESTION FAVORISANT L'ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI.....	98
4.4 LES OBSTACLES À L'ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI.....	107
4.5 LES FACTEURS DE SUCCÈS FAVORISANT L'ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI.....	113
4.6 LES ACTEURS EXTERNES.....	116
DISCUSSION.....	120
ANNEXE I – QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE.....	124
ANNEXE II - GUIDES D'ENTREVUE.....	125
ANNEXE III – RÉSULTATS QUANTITATIFS.....	126
RÉFÉRENCES CITÉES.....	162

Introduction

La question de l'adéquation formation-emploi ou son contraire, l'inadéquation (généralement appelée le « *skill mismatch* » dans les écrits anglophones) est un enjeu important qui a fait couler beaucoup d'encre au cours des dernières années. Si, a priori, l'inadéquation peut sembler être l'affaire des organisations, de plus en plus d'institutions publiques européennes en ont fait une priorité, surtout depuis la crise économique mondiale en 2008-2009 (Cedefop, 2010b; International Labour Office, 2014). Les Nord-américains ont emboîté le pas et y accordent de plus en plus d'importance et pas seulement les chercheurs, comme en témoignent l'implication et la participation de plusieurs professionnels dans divers forums portant sur le sujet comme le Forum sur l'adéquation formation-emploi de 2014¹. Des analystes d'Emploi-Québec (Maschino et Damak, 2014) concluent que les perspectives d'emploi sont bonnes d'ici 2022 et que la rareté de la main-d'œuvre s'accroîtra. De ce fait, les besoins pour les travailleurs formés et compétents croîtront, tout comme les besoins de formation et de développement continu des compétences. C'est dans cette perspective que s'inscrivent les interventions du gouvernement québécois pour renforcer l'adéquation formation-emploi. En effet, même l'État québécois a lancé à l'automne 2015 le projet de loi 70 visant à favoriser l'adéquation formation-emploi des travailleurs québécois.²

Le présent projet de recherche a pour objet principal de mieux comprendre la problématique de l'adéquation formation-emploi dans les petites et moyennes entreprises (PME) du secteur manufacturier au Québec. Plus spécifiquement, il vise à identifier les pratiques de gestion des ressources humaines ou les stratégies de gestion visant à assurer l'adéquation des personnes à l'emploi et l'adaptation de la main-d'œuvre aux changements dans l'organisation afin d'assurer l'adéquation entre les compétences des employés et les postes occupés. Pour y arriver, nous avons dû au préalable définir et clarifier le concept d'adéquation formation-emploi dans un contexte d'évolution des emplois et des compétences.

Les résultats présentés dans ce rapport sont tirés d'une démarche de recherche à la fois quantitative réalisée auprès d'un échantillon de 376 répondants qui ont participé à une enquête téléphonique, et d'une démarche qualitative, provenant de 39 entrevues individuelles réalisées dans un total de 8 entreprises distinctes auprès de travailleurs de la production, de superviseurs et de contremaîtres, de responsables de la formation, de la dotation, de formateurs, de conseillers ou de directeurs de ressources humaines, de directeurs d'usine, de propriétaires ou des directeurs des entreprises.

Le présent rapport est divisé en quatre chapitres. Les chapitres 1 et 2 sont consacrés à la présentation du cadre d'analyse et de la méthodologie de recherche. Les chapitres 3 et 4 exposent respectivement les résultats relatifs à l'adéquation formation-emploi tels qu'observés dans le cadre de cette recherche. Nous terminons avec une discussion générale des principaux résultats obtenus sur la perception de l'adéquation, les pratiques mises en place au sein des petites et moyennes entreprises et les rôles des acteurs externes.

¹ <http://qc.cme-mec.ca/?action=showet lid=YXN82-W3NF7-IC132et comaction=showet cid=5VK8P-MWB4F-T3DFP>

² À ce sujet, mentionnons que cette recherche a été entreprise avant la présentation de ce projet de loi.

Cette recherche a été financée dans le cadre du Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO). Nous remercions la CPMT pour sa contribution.

Nous tenons à remercier tous les membres de l'équipe de recherche qui ont collaboré aux différentes phases de ce projet de manière soutenue. Nous tenons aussi à remercier la Commission des partenaires du marché du travail et le Programme de subvention à la recherche appliquée pour son soutien à ce projet de recherche, notamment Madame Suzanne Lacroix pour le suivi de notre dossier et la collaboration dans les différentes étapes menant à la réalisation de ce rapport, ainsi que Madame Esther Lamontagne, analyste et Monsieur Jacques Pelletier, chef de la direction de la firme l'Observateur pour la réalisation de la collecte de données quantitatives. Nous tenons également à remercier Monsieur Jean-Michel Cousineau, professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, pour sa lecture attentive lors de la réalisation du devis de recherche préalable à ce projet, et pour ses commentaires formulés concernant la méthodologie et le modèle conceptuel. Enfin, nous tenons à remercier Monsieur Pierre Jacques, chargé de projet au CSMO Perform et M. Philippe Blais, directeur général et Madame Isabelle Perreault, directrice adjointe à l'Alliance Métal Québec qui ont accepté de nous aider dans le recrutement des répondants pour la réalisation des études de cas ainsi que M. Éric Tétrault, président des Manufacturiers et Exportateurs du Québec pour l'appui au démarrage de notre projet de recherche. Nous tenons aussi à exprimer notre reconnaissance à tous les répondants qui ont accepté de participer à l'enquête téléphonique ou aux entrevues individuelles. Merci pour votre temps, la générosité de vos propos et votre ouverture.

Amélie Bernier
Renée Michaud
Normand Poulet

Juin 2017

Chapitre 1 - Cadre d'analyse et question de recherche

AVIS AUX LECTEURS

Certains résultats ou conclusions de la documentation sont rapportés dans plus d'une section mais ces répétitions faciliteront la compréhension de ce domaine très vaste.

Bien que le sujet de l'adéquation formation-emploi soit sur toutes les lèvres, les travaux et les écrits récents font état de plusieurs constats fort diversifiés à ce sujet. Cette section recense les travaux scientifiques récents ou les plus pertinents permettant de justifier le choix d'étudier l'adéquation formation-emploi au sein des entreprises. Après avoir présenté successivement cinq des principaux constats identifiés dans la documentation récente, nous approfondirons certains aspects théoriques pour mieux répondre aux enjeux de l'adéquation formation-emploi au sein des milieux de travail. Ce premier chapitre sera divisé en huit parties.

À la suite de la présentation des constats, nous présenterons la nature polymorphe de l'adéquation en distinguant ses différentes conceptions, les théories évoquées pour l'expliquer ainsi que sa mesure. Nous explorerons ensuite trois niveaux d'analyse, à savoir : individuel, organisationnel et sociétal, permettant de mieux comprendre la notion d'adéquation. Nous distinguerons aussi les causes ainsi que les effets des différentes formes d'adéquation. Dans un autre temps, nous présenterons brièvement différentes interventions mises en œuvre pour accroître l'adéquation au niveau sociétal et individuel avant de déplacer notre attention au niveau de l'entreprise pour présenter des pratiques à la disposition des organisations pour favoriser l'adéquation. Nous poursuivrons par la présentation des particularités des petites et moyennes entreprises (PME) pouvant influencer l'adéquation formation-emploi. Nous tenterons ensuite de déterminer si l'inadéquation est une situation problématique pour la société, les entreprises et les individus. Nous concluons ce chapitre, par la présentation de notre modèle conceptuel et de notre question de recherche.

1.1 Les constats

La documentation scientifique et professionnelle récente nous permet de faire ressortir cinq constats principaux en matière d'adéquation formation-emploi qui orientent les suites de ce projet de recherche, à savoir : que l'adéquation est une notion éclatée, qu'elle est généralement présentée comme un défi à relever, que les pistes d'actions sont nombreuses pour répondre aux défis de l'adéquation mais que les obstacles vécus quotidiennement par les entreprises limitent la portée de leurs interventions et enfin que la gestion dans les PME est distincte de celle des plus grandes organisations.

1.1.1 Premier constat – L'adéquation une notion éclatée

Sous l'appellation adéquation formation-emploi se déploient plusieurs notions différentes. D'entrée de jeu, l'adéquation formation-emploi met en relations les qualifications, les habiletés et les compétences que détiennent les individus avec les emplois comportant des exigences en matière de qualifications et de compétences pour réaliser diverses tâches ainsi que les pratiques des organisations qui utilisent le capital humain. Selon la situation observée (la présence ou non d'écarts), il y aura adéquation ou inadéquation. C'est plutôt la situation d'inadéquation qui a été documentée dans les travaux récents. Nous pouvons donc distinguer trois situations, soit :

- 1) une situation d'inadéquation (ou de déséquilibre) entre les quantités offertes et les quantités demandées de main-d'œuvre sur le marché du travail où les compétences et les qualifications disponibles sur le marché du travail sont soit en nombre insuffisant pour combler les besoins ou les exigences en termes de qualifications des employeurs sur le marché du travail ou sont soit en trop grande quantité de sorte qu'on peut observer un surplus de compétences. Plus les quantités offertes se rapprocheront des quantités demandées, plus il y aura apparence d'adéquation, puisqu'ici on ne peut contrôler pour la qualité des compétences et les exigences changeantes des emplois.
- 2) une situation où c'est l'utilisation de la main-d'œuvre qui pose problème c'est-à-dire qu'il y a soit une surutilisation des compétences dans le cadre du travail ou une sous-utilisation des compétences.
- 3) une situation de déséquilibre associée à une inadéquation entre les qualifications formelles (ou les diplômes obtenus) par les travailleurs et celles exigées en emploi.

Il faut noter que ces situations ne s'excluent pas mutuellement et que l'inadéquation observée sur le marché du travail et au sein des milieux de travail peut s'expliquer alternativement ou simultanément, peut inclure une, deux ou les trois situations, d'où la difficulté de mesurer correctement l'inadéquation ou l'adéquation et l'importance de bien clarifier les conceptions.

1.1.2 Deuxième constat – L'adéquation comme un défi à relever

L'adéquation formation-emploi est très souvent présentée comme un défi à relever ou un idéal loin d'être atteint, tant d'un point de vue sociétal, organisationnel qu'individuel. Ainsi, la documentation consultée regorge de plus en plus d'exemples vécus et de statistiques d'employeurs rapportant des problématiques d'adéquation formation-emploi principalement pour les emplois de niveau technique et les métiers spécialisés (Cedefop, 2011b, 2013; Lewis, 2014). Par exemple, au Québec, en 2012, environ trois travailleurs sur dix étaient considérés comme surqualifiés pour l'emploi qu'ils occupaient. Ce phénomène de surqualification a été étudié dans la littérature comme étant en croissance depuis les vingt dernières années (Cloutier-Villeneuve, 2014). La même proportion était observée au niveau canadien en 2011 pendant qu'on notait au même moment qu'un peu moins de 20 % des travailleurs étaient sous-qualifiés³

³ Cette proportion est en diminution avec un taux de sous-qualification deux fois moins élevé qu'en 1990.

(Boudarbat et Montmarquette, 2014; Kilolo-Malambwe, 2013, 2014). D'autres travaux récents présentent un taux de surqualification pour les diplômés universitaires en emploi s'élevant à 12 % et un taux de sous-qualification atteignant près d'un travailleur sur cinq (LaRochelle-Côté et Hango, 2016). Au niveau international, des statistiques datant de 2005 de l'OCDE placent la proportion de travailleurs surqualifiés au Canada dans la moyenne (25,3 %) alors que la proportion de travailleurs sous-qualifiés dépasse la moyenne (qui est de 22,2 %) d'une dizaine de points de pourcentage.

Les quelques travaux recensés montrent des taux différents entre la surqualification et la sous-compétence. À titre d'exemple, une étude de l'OCDE publiée en 2011 révèle que 40 % des travailleurs surqualifiés seraient aussi sur-compétents et que seulement 12 % des travailleurs sous-qualifiés seraient aussi sous-compétents. L'étude de Curtarelli (2012) s'appuyant sur les données des Enquêtes européennes sur les conditions de travail en 2010 rapportait que 45 % des travailleurs n'étaient pas en situation d'adéquation avec leur emploi. Parmi eux, un travailleur sur trois étaient considérés comme sur-compétents tandis qu'un travailleur sur dix étaient considérés comme sous-compétents.

D'autre part, les organisations sont nombreuses à indiquer avoir des difficultés à recruter des travailleurs qualifiés pour combler leurs besoins en main-d'œuvre, en particulier des travailleurs possédant les compétences « molles/douces » (*soft skills*) et certains savoir-être tels que : le sens de l'éthique au travail, la motivation et la maturité (Cappelli, 2014, 2015). La situation canadienne ne fait pas exception à la règle puisque l'on observe des difficultés à recruter (entre 69 % et 83 % selon la province) et que 59 % des PME canadiennes sondées ont « renoncé à des possibilités d'affaires en raison de pénurie de main-d'œuvre ou de compétences » (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2009, p. iii). Les résultats d'un sondage mené auprès de 400 cadres de grandes entreprises américaines, en 2013, montrent que du côté des grandes entreprises américaines faisant face ou anticipant une pénurie de main-d'œuvre, six répondants sur dix craignaient soit : de perdre des clients aux profits de leurs concurrents, de perdre des revenus ou de voir la satisfaction de leur clientèle diminuer, tandis que la moitié craignait de subir des délais dans le développement de nouveaux produits et services (Accenture, 2013). Pourtant, selon certaines perspectives, l'adéquation formation-emploi ne serait pas considérée comme un problème, dans la mesure où elle serait volontaire ou encore le résultat de décisions de gestion inappropriées qu'il serait possible de rectifier.

1.1.3 Troisième constat - Des pistes d'actions nombreuses pour répondre aux défis de l'adéquation

Les pistes d'intervention pour faire face aux défis de l'adéquation formation-emploi existent et sont nombreuses. Parmi celles-ci, les travaux récents dans les secteurs publics et parapublics évoquent : la mise sur pied de groupes de travail, des initiatives collectives et individuelles ainsi que des politiques et des programmes pour améliorer la situation. Ce sont autant d'initiatives sociétales qui visent à favoriser l'accroissement de l'adéquation dans la société en général et pour les individus prenant part à ces initiatives. Par exemple, le Forum des ministres du marché du travail publiait en 2014, un rapport présentant des initiatives favorisant l'adéquation. Retenons ici les efforts des différents gouvernements

pour mieux orienter la formation des étudiants et accroître l'employabilité des travailleurs, en particulier ceux des groupes moins favorisés (jeunes, autochtones, immigrants et travailleurs des régions éloignées des grands centres urbains). La plupart de ces initiatives visent à assurer aux entreprises une offre de travailleurs qualifiés pour répondre à leurs besoins et, ce faisant, minimiser la surqualification et la sous-qualification des travailleurs. Cela dit, il n'est pas toujours aisé de mesurer l'efficacité de ces initiatives, d'évaluer les effets de leur mise en œuvre à grande échelle ou de mesurer l'atteinte des besoins exprimés par les particuliers et les entreprises. Pourtant, plusieurs initiatives semblent couronnées de succès. Enfin, les difficultés associées à la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée semblent moins préoccupantes puisque certains auteurs ont démontré statistiquement, qu'il n'y a pas en soi de pénurie généralisée de main-d'œuvre qualifiée détenant les exigences scolaires et professionnelles nécessaires pour accéder au marché du travail (Cappelli, 2014, 2015; Osterman et Weaver, 2014).

1.1.4 Quatrième constat – Les obstacles vécus par les entreprises limitent la portée de leurs interventions

Malgré les initiatives et les nombreuses interventions publiques récentes, plusieurs difficultés demeurent bel et bien réelles pour les entreprises quant à la gestion quotidienne de leurs activités, et ce, même lorsque l'on considère que la main-d'œuvre qualifiée est en disponibilité suffisante pour répondre aux besoins du marché du travail. En effet, l'inadéquation étant une relation, l'offre d'employés compétents n'est pas suffisante. La manière dont les entreprises « utilisent » les compétences des travailleurs en tant que ressources doit aussi être considérée dans l'étude de l'adéquation formation-emploi (Desjardins, 2014). Certaines situations telles que des transformations technologiques, des modifications à la structure organisationnelle (ex. fusion-acquisition), une réingénierie des processus, un changement au niveau des besoins de la clientèle qui engendrent une évolution des produits et services offerts, des changements dans les tâches, les activités ou les responsabilités des employés mettent au défi l'adéquation formation-emploi. Il est vraisemblable de penser ici que la forme d'adéquation formation-emploi la plus rudement mise à l'épreuve est celle liée à l'utilisation des compétences des travailleurs dans la réalisation de leurs tâches au quotidien. Pourtant, comme nous l'avons mentionné plus tôt, très peu de statistiques sont disponibles quant à la sur ou la sous-utilisation des compétences au sein des entreprises.

Par ailleurs, dans ces conditions, il nous apparaît évident que les organisations ont un rôle à jouer pour favoriser l'adéquation en leur sein. Une recension des écrits permet de relever un très grand nombre de pratiques de gestion pouvant être mises en œuvre pour améliorer l'adéquation des travailleurs avec leur emploi. Parmi celles-ci, relevons les initiatives de formation et perfectionnement des travailleurs, les efforts pour rendre plus efficace la dotation et l'affectation du personnel. Une présentation détaillée des pratiques est disponible à la section 1.6. Pourtant, peu d'études récentes s'intéressent aux pratiques mises en œuvre pour favoriser l'adéquation formation-emploi d'un point de vue organisationnel (Cedefop, 2012; Desjardins, 2014; Quintini, 2011), d'où l'intérêt d'approfondir cet aspect dans le cadre de notre projet de recherche.

1.1.5 Cinquième constat - La gestion dans les PME est distincte

Les travaux consultés montrent que la taille des entreprises peut expliquer les spécificités de gestion dans les PME mais n'est pas toujours un déterminant discriminant des pratiques de gestion ni une condition suffisante pour expliquer les spécificités de gestion. C'est pourquoi il faut s'intéresser à d'autres facteurs tels que : la présence d'une direction des ressources humaines, le degré de formalisation des pratiques de ressources humaines, l'implication du dirigeant ou du propriétaire de l'entreprise dans les décisions stratégiques et la gestion quotidienne des activités de l'entreprise. Ainsi, on peut observer dans les travaux consultés que les pratiques de gestion dans les PME, dont celles de gestion des ressources humaines, sont davantage contingentes et moins stratégiques que celles des plus grandes organisations. Comment expliquer cette différence si la taille n'est pas l'unique facteur déterminant ? D'abord, par la présence limitée d'une direction des ressources humaines, d'une personne responsable de la gestion des ressources humaines ou par la faible formalisation de la fonction ressources humaines (Mahé de Boislandelle, 1990), ou encore la présence limitée de politiques et pratiques de GRH formalisées et structurées, faute de ressources (Filion, 2007; The Canadian Chamber of Commerce, 2013). Un exemple qui a été documenté à plusieurs reprises dans les travaux antérieurs concernant le type de formation offerte dans la PME, laquelle est informelle, moins structurée et sur le tas (Ashton et al., 2008; Fabi et Lacoursière, 2007; The Canadian Chamber of Commerce, 2013). Une autre caractéristique qui permet de différencier la gestion au sein des petites et moyennes entreprises concerne l'intérêt ou la vision du dirigeant ou du chef d'entreprise pour la gestion de ses effectifs, où ses aspirations conditionnent ses comportements, sa politique de gestion de l'emploi au sein de son entreprise et donc, la question de l'adéquation (Benoît et Rousseau, 1990; Filion, 2007; Naro, 1990). D'autres travaux (Fabi et al., 1998) font aussi état que l'absence de formalisation des pratiques associées à la planification des ressources humaines et à l'analyse des emplois peut avoir des répercussions sur d'autres pratiques telles que le recrutement et la formation, associée à l'adéquation formation-emploi.

1.2 La nature polymorphe de l'adéquation formation-emploi

1.2.1 Les différentes conceptions

Qu'est-ce que l'adéquation formation-emploi? Comme nous l'avons vu précédemment à la section 1.1, l'adéquation est une notion éclatée. L'adéquation formation-emploi est une question de relation ou de comparaison entre, d'une part, les travailleurs qui détiennent des qualifications et des compétences et, d'autre part, les emplois qui comportent des exigences en matière de qualifications et de compétences pour réaliser diverses tâches. L'adéquation correspond à une situation d'équilibre, mais c'est plutôt l'inadéquation qui a été l'objet de nombreuses études. Pourtant, il n'est pas simple de définir l'inadéquation et même de la mesurer compte tenu de la très grande variété des appellations et des définitions. Ainsi, des études du Cedefop (2010b, 2012) en distinguent plusieurs.

Par ailleurs, l'inadéquation formation-emploi peut aussi être appréhendée comme une des dimensions d'un phénomène plus vaste, celui du sous-emploi (*underemployment*). En effet, McKee-Ryan et Harvey

(2011), à l'instar de Feldman (1996), considèrent que la sur-éducation, la sous-utilisation des compétences et la surqualification perçue sont toutes des situations marquant un écart (une inadéquation potentielle) entre une situation actuelle et une situation désirée et toutes les trois sont des dimensions du sous-emploi.

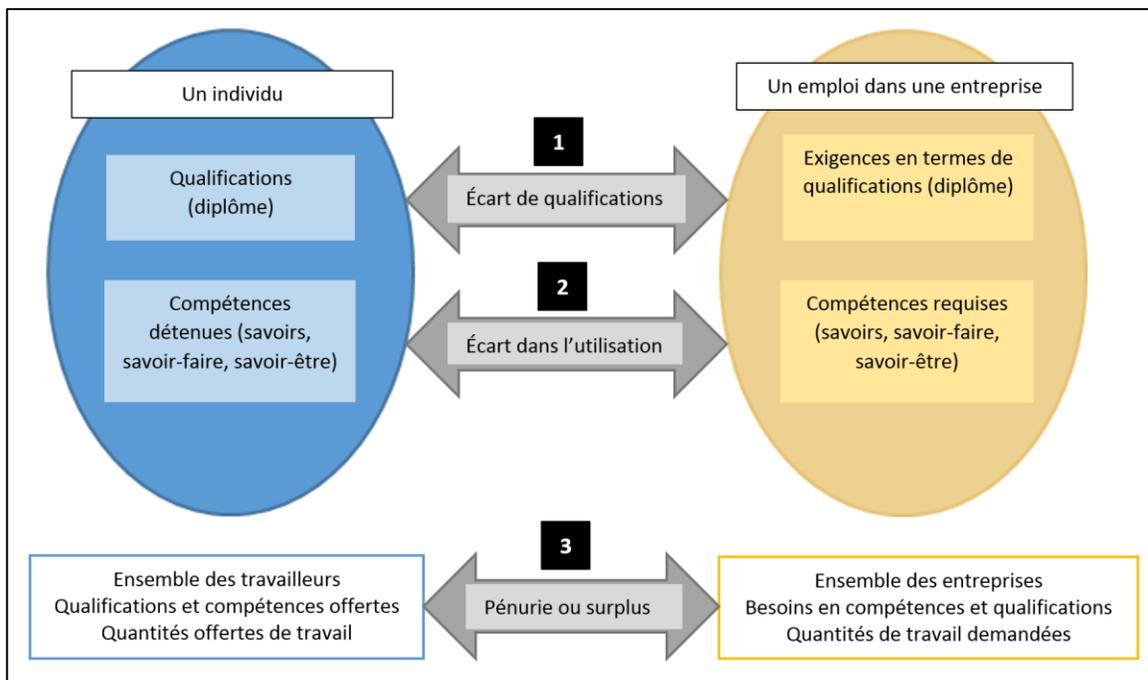
D'autres travaux nous laissent penser que la disponibilité des données pour mesurer l'inadéquation en dicte parfois la définition retenue (Cedefop, 2012). Des diverses définitions et explications recueillies à travers les travaux consultés, nous pouvons retenir trois principales conceptions (voir figure 1)⁴ qui permettent de définir l'adéquation ou son opposé l'inadéquation, à savoir :

- 1) l'adéquation (ou l'inadéquation) basée sur le niveau de formation ou de qualifications de la main-d'œuvre c'est-à-dire une situation de déséquilibre associée à une inadéquation entre les qualifications formelles ou les diplômes obtenus par les travailleurs et la formation exigée en emploi. Cette première situation qui s'intéresse davantage aux écarts au niveau des qualifications formelles ou des diplômes, réfère aussi à ce que Boudarbat et Montmarquette (2014) appellent la correspondance verticale.
- 2) l'adéquation (ou l'inadéquation) basée sur l'utilisation des compétences de la main-d'œuvre où c'est l'utilisation qui pose problème c'est-à-dire qu'il y a soit une sur-utilisation des compétences dans le cadre du travail ou une sous-utilisation des compétences, ce que Boudarbat et Montmarquette (2014) considèrent comme une correspondance horizontale.
- 3) l'adéquation associée à la disponibilité des travailleurs qualifiés et compétents sur le marché du travail pour combler les besoins de demande de travail correspond à la troisième conception. C'est une situation d'inadéquation (ou de déséquilibre) entre les quantités offertes et les quantités demandées de main-d'œuvre sur le marché du travail où les compétences et les qualifications disponibles sur le marché du travail sont soit en nombre insuffisant pour combler les besoins ou les exigences en termes de qualifications des employeurs sur le marché du travail ou sont en trop grande quantité de sorte qu'on peut observer un surplus de compétences. Plus les quantités offertes se rapprocheront des quantités demandées, plus il y aura adéquation quantitative, puisqu'ici on ne peut contrôler pour la qualité des compétences et les exigences changeantes des emplois.

⁴ Nous présentons ici les trois conceptions de l'inadéquation formation-emploi qui sont majoritaires dans les travaux consultés. Certains travaux optent toutefois pour une présentation différente de celle que nous avons retenue. C'est le cas de Sattinger (2012a) qui distingue l'inadéquation dite qualitative (basée le diplôme ou l'utilisation) selon une période de référence, soit à court terme (*short run qualitative mismatch*) ou à long terme (*long run qualitative mismatch*). Alors que le premier type est causé par de l'information imparfaite sur le marché du travail, le second type fait plutôt référence à des changements économiques qui altèrent les besoins des organisations et les caractéristiques des travailleurs (par exemple les changements technologiques, les investissements en capital, la globalisation, les changements organisationnels, le financement de l'éducation, etc.) et auxquels le marché du travail ne réussit pas ou tarde à s'adapter.

Toutes ces conceptions de l'inadéquation sont distinctes. À ce sujet, la première et la deuxième ne constituant pas les deux revers d'une même médaille, elles ne doivent pas être méprisées l'une pour l'autre, même si elles sont reliées (Allen et van der Velden, 2001). Nous expliquerons les trois conceptions plus en détails dans les prochaines pages.

Figure 1 - Les différentes conceptions de l'adéquation formation-emploi



1.2.1.1 L'écart de qualifications

La première forme d'inadéquation qui a reçu le plus d'attention au cours des dernières années (Cedefop, 2010b; Desjardins, 2014; Quintini, 2011) et que nous pouvons relever est celle qui correspond à l'**écart de qualifications** où sont mises en relation les qualifications des travailleurs et les exigences des emplois. Nous pouvons observer des écarts de deux ordres :

- 1) le premier, où les qualifications des employés sont supérieures aux exigences de l'emploi, on parlera alors de surqualification, de surdiplomation ou de suréducation (Cloutier-Villeneuve, 2014; Kilolo-Malambwe, 2014).⁵ En d'autres mots, il y a surqualification lorsque survient un décalage entre le niveau d'études du travailleur ou ses qualifications et le niveau d'études ou les qualifications requis par le poste et que le premier est plus grand que le second.

⁵ Malgré leur similarité, ces appellations ne doivent pas être confondues avec l'*over-training* dans lequel une grande entreprise forme un plus grand nombre d'apprentis que ses besoins pour en faire bénéficier d'autres entreprises (Lewis, 2014).

- 2) Le second, où les qualifications des employés sont inférieures aux attentes et aux exigences de l'emploi, donnant lieu à la sous-qualification, du sous-classement ou du déclassement (Boudarbat et Montmarquette, 2014; Bruyère et Lemistre, 2006).

Certains des travaux consultés font aussi une distinction entre les écarts de qualifications selon qu'ils soit associés au niveau d'éducation (diplôme) ou au domaine d'étude (Bruyère et Lemistre, 2006; Cedefop, 2010b; OCDE, 2013; Sloane, 2014). Ils font alors référence à la sur(sous) qualification verticale lorsque l'inadéquation réfère au diplôme et à la sur(sous)qualification horizontale lorsqu'elle porte sur le domaine d'étude, lequel n'est pas en lien avec l'emploi occupé. À ce sujet, les résultats obtenus par l'OCDE (2016) à partir de l'*Enquête sur les compétences des adultes* de 2012, montrent qu'en moyenne, pour les pays étudiés, 60 % des travailleurs étaient soit sur ou sous-qualifiés.

Enfin, l'écart entre la formation du travailleur et les exigences d'emploi n'est pas seulement déterminé par le niveau de qualification mais aussi par la manière dont elle est utilisée et la répartition entre les compétences offertes et les besoins en compétences sur le marché du travail. Ce sont les deux prochaines conceptions que nous aborderons.

1.2.1.2 L'utilisation des compétences

Cette deuxième forme d'inadéquation a trait à l'**utilisation des compétences** dans l'emploi (ce que l'on considère comme le *skill mismatch* dans la documentation anglophone). Ici, c'est l'utilisation qui est faite par les travailleurs de leurs compétences qui est comparée avec les compétences requises dans l'emploi et les tâches qu'il comporte.

Ainsi, lorsque nous comparons l'utilisation des compétences en emploi, nous pouvons observer deux types de situations : 1) la surcompétence (ou la sous-utilisation) ou 2) la sous-compétence⁶ (Allen et van der Velden, 2001; OCDE, 2013). **Pour les fins de cette recherche**, nous retiendrons l'appellation **sur(sous)compétence pour représenter ce deuxième type d'inadéquation formation-emploi** où la surcompétence survient lorsque le travailleur est incapable d'utiliser les compétences qu'il a acquise dans son emploi actuel (Sloane, 2014) ou encore lorsqu'il détient « des compétences qui [lui] permettraient de faire face à des tâches plus exigeantes » (OCDE, 2011, p. 214). De ce fait, le travailleur surcompétent sous-utilise ses compétences. Quant à la sous-compétence, elle apparaît lorsque l'utilisation des compétences du travailleur se trouve en dessous des besoins et des exigences dans l'emploi occupé, le travailleur ne détient donc pas les compétences pour faire son travail adéquatement.

Cette conception de l'inadéquation est très souvent associée à une mesure subjective reposant sur des perceptions plutôt que des données mesurables (Mavromaras et McGuinness, 2012). Lorsqu'elle s'appuie sur des données quantifiables, on s'intéresse généralement aux compétences en lecture et écriture (littératie), en calcul (numératie) et parfois à l'utilisation des technologies de l'information et

⁶ Terminologie utilisée par l'OCDE (2011, 2013).

communication et à la résolution de problème, comme le fait Quintini (2014), davantage que sur les habiletés ou compétences plus propres aux emplois.

Par ailleurs, l'une des difficultés avec cette mesure de l'inadéquation concerne les indicateurs utilisés pour mesurer l'utilisation des compétences. Dans la littérature recensée, on utilise la qualification (diplôme et/ou le domaine d'étude) comme une variable proxy de la compétence ce qui en fait un indicateur loin d'être parfait (OCDE, 2011, 2016)⁷. En effet, il est possible que les habiletés et les compétences croissent grâce à l'expérience ou au contraire, diminuent jusqu'à l'obsolescence faute d'avoir été utilisées ou gardées à jour. C'est ce qui peut expliquer l'hétérogénéité des compétences des travailleurs possédant les mêmes qualifications (OCDE, 2011).

Enfin, si ces deux premières conceptions de l'inadéquation (écart versus utilisation) sont distinctes, elles ne sont pas toujours faciles à différencier⁸ (Allen et van der Velden, 2001; Cedefop, 2010b; Sloane, 2014). En effet, les résultats de Green et McIntosh (2007) montrent que la mesure de l'écart et celle de l'utilisation sont généralement corrélées. Néanmoins, une correspondance entre le diplôme et les exigences en emploi ne garantit pas nécessairement l'adéquation des compétences du travailleur un fois à l'emploi (Allen et van der Velden, 2001).

1.2.1.3 Une situation de déséquilibre : pénurie ou surplus de compétences

La dernière conception retenue pour qualifier l'inadéquation formation-emploi est celle associée à la disponibilité des travailleurs qualifiés et compétents sur le marché du travail pour combler les besoins de la demande de travail. Dans cette perspective, comme nous l'avons déjà mentionné, l'inadéquation représentera un déséquilibre où les compétences et les qualifications disponibles sur le marché du travail sont soit en nombre insuffisant pour combler les besoins ou les exigences en matière de qualifications des employeurs sur le marché du travail (pénurie de compétences) ou sont en trop grande quantité de sorte qu'on peut observer un surplus de compétences. La pénurie de compétences réfère donc à une situation où des employeurs ne peuvent pas trouver suffisamment de travailleurs qualifiés pour combler les postes disponibles qui demeurent vacants et où il n'y a pas d'adéquation possible entre les travailleurs disponibles et les postes à combler. Ces postes pourront éventuellement être comblés par des travailleurs qui sont soit surqualifiés ou sous-qualifiés ayant ici comme conséquence une inadéquation (Desjardins, 2014). À ce sujet, Cappelli (2015) distingue deux types d'inadéquation : 1) l'inadéquation basée sur un déficit au

⁷ À ce titre, l'OCDE a créé une base de données des indicateurs mondiaux des compétences pour l'emploi World Indicators of Skills for Employment. Cette base de données donne un aperçu du développement des compétences dans 230 pays et contient 64 indicateurs répartis en différentes thématiques dont l'inadéquation des compétences mesurée par : les écarts de compétences, les changements dans le revenu par occupation et niveau d'éducation, la proportion de travailleurs surqualifiés ou sous-qualifiés et les changements dans la situation de non emploi selon le niveau d'éducation. Voir le tableau des indicateurs : <http://www.oecd.org/els/emp/WISE-indicators.pdf>, page consultée le 5 mars 2017.

⁸ À ce propos, notons un extrait d'un rapport du Cedefop sur la difficulté à différencier les deux conceptions : « Skill gaps seem to equate with underskilling and it is difficult to differentiate between the two, apart from the fact that skill gaps may reflect the views of the employer and underskilling the views of the employee » (Cedefop, 2010b, p. 37).

niveau des connaissances et de compétences de base (*skill gap*) ou 2) l'inadéquation associée à une pénurie de compétences spécifiques l'emploi (*skill shortage*).

Cela dit, dans plusieurs entreprises, lorsqu'on évoque la notion de « pénurie de compétences », on semble faire référence à des difficultés de recrutement d'employés qualifiés, et ce, nonobstant les données statistiques disponibles sur l'état du marché du travail (Shah et Burke, 2005). En ce sens, une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2009) distingue la pénurie de main-d'œuvre qualifiée de celle des compétences, où la première se traduit par un faible nombre de candidats qualifiés pour combler les besoins de ses entreprises membres, alors que la seconde survient plutôt au moment où les candidatures sont nombreuses, mais de qualité moindre. Cela dit, d'autres travaux proposent des conceptions additionnelles pour comprendre une situation de pénurie de compétences. Par exemple, celle proposée par Quintiti (2011) distingue les pénuries de compétences causées par une période de croissance rapide en situation de plein-emploi avec un taux de chômage bas de celles causées par des changements structurels où de nouvelles compétences s'avèrent nécessaires mais ne sont pas encore disponibles sur le marché du travail.

Ces différentes conceptions de l'inadéquation (écart de qualifications, écart dans l'utilisation, pénurie ou surplus) nous amènent à présenter brièvement les perspectives théoriques pouvant expliquer les liens entre la formation et l'emploi.

1.2.2 Les théories évoquées pour expliquer l'inadéquation

Plusieurs théories sont évoquées pour expliquer le lien entre la formation et l'emploi : la théorie du capital humain, la théorie du signal, la théorie de la recherche d'emploi, le modèle de la concurrence pour l'emploi, la théorie du salaire d'efficience, la théorie de la segmentation du marché du travail ainsi que celle de l'appariement personne-emploi. Bien qu'elles soient nombreuses, elles proposent souvent des explications complémentaires pertinentes à la bonne compréhension de l'adéquation formation-emploi, puisqu'aucune propose un cadre théorique complet pour comprendre l'une ou l'autre des situations d'inadéquation (Cedefop, 2010b). Nous présentons maintenant ce corpus théorique. Notez aussi que le tableau 1 présente les grandes lignes de chacune de ces théories quant à leur apport respectif à l'explication de l'adéquation formation-emploi.

1.2.2.1 La théorie du capital humain

La **théorie du capital humain** attribuée à Becker est citée par Cedefop (2010b) comme l'une des bases théoriques permettant de comprendre l'adéquation formation-emploi. En vertu de cette théorie, la formation initiale (l'éducation des travailleurs) constitue un investissement pour eux. Les salaires obtenus seront en corrélation avec la durée des études puisqu'il est attendu que plus les études sont longues, plus le travailleur en ressortira productif. Cette théorie stipule que l'importance de l'investissement dans la formation générale (initiale) donnera un retour à un individu par l'accès à des emplois qui rentabiliseront cet investissement. Ainsi, la rentabilité de ses investissements sera plus ou moins grande en fonction de

l'adéquation entre la formation et l'emploi occupé. Par conséquent, pour qu'un travailleur soit en état d'adéquation, les exigences du poste qu'il occupe doivent correspondre au niveau d'éducation et de formation complété par le travailleur. Autrement, le travailleur est dans une situation où les investissements faits pour son développement ne portent pas les fruits escomptés. En d'autres mots, il y aura donc inadéquation lorsqu'une partie ou la totalité des investissements privés en capital humain ne sera pas utilisée dans l'emploi occupé.

1.2.2.2 La théorie du signal

La **théorie du signal** de Spence (1973) s'appuie sur le fait que l'information circulant sur le marché du travail est imparfaite et que, par conséquent, lorsque les organisations prennent une décision d'embauche, elles se fient sur le niveau d'éducation pour estimer le potentiel productif des travailleurs (Chirache, 2014). Toutefois, le niveau de qualifications demeure un indicateur imparfait de l'ensemble des compétences d'un travailleur et de la productivité future d'un individu en emploi puisqu'il peut avoir acquis d'autres compétences qui ne sont pas reconnues et certifiées par un diplôme. Ainsi, un travailleur pourrait être considéré comme sous-qualifié uniquement sur la base de son diplôme bien qu'il ait d'autres compétences lui permettant d'être en adéquation avec les exigences d'un emploi pour lequel il postule. Les qualifications seront donc un moyen de sélection. En effet, Bruyère et Lemistre (2006) rapportent en ces termes la contribution d'Arrow (1973) : « Le rôle du système éducatif est de « filtrer » la population active afin de signaler aux employeurs les capacités productives des individus » (p.3). Le niveau ainsi que le domaine de formation des travailleurs agissent alors comme un indicateur de la capacité de travail pour les organisations. Il est alors acquis que certaines formations (ou diplômes) semblent plus payantes que les autres (Bruyère et Lemistre, 2006). À ce titre, retenons que : « Employees that are of higher ability may wish to distinguish themselves to employers by obtaining an appropriate signal that is costly for lower ability individuals to acquire » (Cedefop, 2012, p. 27).

1.2.2.3 La théorie de la recherche d'emploi (ou du salaire de réserve)

La théorie de la recherche d'emploi (Lippman et McCall, 1976) s'intéresse au comportement de recherche d'emploi d'un individu. Dans cette théorie, l'individu à la recherche d'un emploi fera une comparaison entre les coûts de sa recherche et éventuellement l'acceptation d'un emploi et le niveau de salaire qu'il pourra obtenir (salaire de réserve) en retour compte tenu de son niveau de qualifications et de ses compétences. Si le salaire offert et les autres conditions d'emploi ne sont pas satisfaisants à l'égard de cet individu, il demeurera disponible sur le marché du travail en attente d'une meilleure occasion. Ces comportements seront différents selon le niveau de qualifications et de compétences et selon la situation personnelle de l'individu. Par exemple, un individu en recherche d'emploi depuis plus longtemps aura tendance à réviser à la baisse son « salaire de réserve » et même à accepter un emploi qui ne répond pas parfaitement à ses compétences ou à ses qualifications, engendrant une situation d'inadéquation.

1.2.2.4 Le modèle de concurrence pour l'emploi

Le **modèle de concurrence pour l'emploi** (*job competition model*) de Thurow (1975), aussi cité par le Cedefop (2010b) stipule que « c'est l'employabilité plutôt que la productivité qui est recherchée par les employeurs » (Bruyère et Lemistre, 2006, p. 4). Ainsi, le niveau d'éducation et de formation des travailleurs n'est qu'un indice parmi d'autres pour expliquer le salaire et le niveau de productivité des travailleurs, mais certains domaines de formation de spécialisation sont associés à un niveau d'employabilité supérieur, recherché par les entreprises. Un employeur privilégiera donc un individu ayant de hauts niveaux de qualifications qui est un « révélateur de potentialités à apprendre et à travailler et non de productivité immédiates » (Chirache, 2014, p.88). Il s'agit dans cette théorie d'adapter l'individu à l'emploi offert, ce qui nécessite de la part d'un employeur des investissements en formation ou la mise en place de pratiques de gestion favorisant l'appariement de l'individu avec son emploi.

1.2.2.5 La théorie du salaire d'efficience

La théorie du salaire d'efficience (Akerlof, 1984) adopte, tout comme le modèle de la concurrence pour l'emploi, le point de vue de l'employeur, en s'intéressant à son comportement de fixation des salaires. Ainsi, en offrant un salaire plus élevé, un employeur crée une incitation à augmenter la productivité d'un travailleur (Chirache, 2014). Ici, le diplôme et les qualifications seront encore un indice de la productivité future d'un travailleur. L'employeur a plus d'intérêt à retenir un candidat ayant un haut niveau de qualification et de compétences, et même supérieur aux besoins d'un poste, puisqu'il le motivera encore plus à utiliser ses compétences et ses qualifications en lui offrant une rémunération plus élevée.

1.2.2.6 La théorie de la segmentation du marché du travail

La théorie de la segmentation du marché du travail de Doeringer et Piore (1971) a été retenue dans l'explication de la relation formation-emploi pour le rôle qu'y jouent les diplômés. Dans cette théorie, on peut considérer deux sous-marchés du travail. Le premier est le marché primaire, caractérisé par des hauts salaires, des conditions de travail satisfaisantes et un système organisé de formation initiale et continue. Ce secteur est généralement réservé aux plus diplômés. Le second marché propose davantage de bas salaires, une absence de sécurité d'emploi, une plus grande instabilité et une offre de formation en emploi faible ou inexistante. La rentabilité des investissements des individus en formation sera donc différente s'ils s'insèrent dans le marché primaire ou secondaire. Un individu qui s'intègre dans le second marché du travail, a plus de chances de voir ses qualifications et ses compétences sous-utilisées ou d'être surqualifiés pour les emplois offerts. C'est en quelque sorte une trappe à la sous-compétence, où l'on retrouve davantage de travailleurs immigrants qualifiés ou d'individus sans diplôme (Chirache, 2014).

1.2.2.7 Le cadre de l'appariement personne-emploi

Le **cadre de l'appariement personne-emploi** est aussi évoqué pour expliquer l'inadéquation dans la mesure où l'inadéquation est une forme de mauvais appariement (Liu et al., 2015). L'appariement personne-emploi se présente sous deux formes : l'appariement demandes-habilités, où les habiletés, les

connaissances et les aptitudes des travailleurs correspondent aux demandes de l'emploi et l'appariement besoins-offres, où les besoins des travailleurs sont satisfaits par l'offre et les caractéristiques de l'emploi, dans le sens qu'elles comblent les besoins psychologiques et les préférences de l'individu. L'inadéquation survient dans deux situations : 1) lorsque les qualifications (l'éducation, le diplôme, les habiletés et l'expérience) des travailleurs dépassent les exigences de l'emploi et que ces derniers ne sont pas capables d'utiliser leurs compétences chèrement acquises ni de voir leurs besoins de défis et de dépassement comblés par leur poste et, 2) lorsque les qualifications d'un travailleur demeurent inférieures aux exigences de l'emploi. Cette théorie permet de mesurer la surqualification à partir de la perception individuelle du travailleur quant à son adéquation avec le poste occupé. Un mauvais appariement personne-emploi entraînera des conséquences négatives autant pour le travailleur que l'organisation, au niveau de la performance, du bien-être en emploi et des attitudes et comportements du travailleur (Edwards, 2008; Kristof-Brown et Guay, 2011).

Tableau 1 – Théories évoquées pour l'explication de l'adéquation formation-emploi

Théories	Variables utilisées pour expliquer la relation formation-emploi	Propositions théoriques quant à l'adéquation
Théorie du capital humain	Investissements privés dans l'acquisition du capital humain Salaire	<ul style="list-style-type: none"> • L'acquisition d'un premier diplôme, de qualifications via la formation générale est considérée comme un investissement pour un individu. • Un individu sera en situation d'inadéquation si le salaire obtenu ne reflète pas bien les investissements effectués pour sa formation ou encore, qu'une partie ou la totalité de ses qualifications et de ses compétences n'est pas utilisée dans l'emploi occupé.
Théorie du signal	Niveau de qualifications (diplôme) Domaine d'étude	<ul style="list-style-type: none"> • Le niveau de qualification et le domaine d'étude agissent comme un signal pour les organisations du potentiel productif futur d'un individu • Aucune considération des capacités individuelles et du contenu réel des emplois • Où le diplôme = sur(sous)qualification par rapport aux exigences d'un emploi
Théorie de la recherche d'emploi (ou du salaire de réserve)	Salaire de réserve Conditions d'emploi Niveau de qualifications et de compétences Recherche d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Un individu sera en situation de recherche d'emploi tant et aussi longtemps que le coût de sa recherche (salaire de réserve) ne dépassera pas le niveau de salaire qu'il pourra obtenir considérant ses qualifications et ses compétences. • Il y aura inadéquation lorsqu'un individu acceptera un salaire et des conditions d'emploi qui ne seront pas appariés à son niveau de qualifications.
Modèle de concurrence pour l'emploi	Niveau d'éducation = indice de la capacité d'apprendre et de travailler	<ul style="list-style-type: none"> • Le niveau d'éducation permettra à un employeur de sélectionner des candidats qui auront vraisemblablement des capacités d'apprentissage

		<p>et de travail plus grandes, dans le but de mieux les appairer aux postes offerts.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'inadéquation sera présente s'il y a une mauvaise perception de l'employeur de certains diplômés, et donc que son évaluation initiale ne répondra pas aux attentes du poste à pourvoir.
Théorie du salaire d'efficience	<p>Salaire supérieur Productivité Niveau de qualifications et de compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La proposition d'un salaire supérieur est une incitation pour un travailleur qualifié d'être plus productif, et d'utiliser davantage ses compétences en emploi. • L'inadéquation se manifestera au moment où l'utilisation des compétences sera plus grande que le salaire obtenu par le travailleur en compensation de sa productivité supérieure.
Théorie de la segmentation du marché du travail	<p>Dualité des marchés de travail Conditions de travail Compétences et qualifications</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les retours des investissements en formation par un individu seront différés s'il accepte un emploi dans le marché primaire ou le marché secondaire. • Il y a une probabilité plus forte d'être en situation d'inadéquation (surqualification ou sous-compétence) pour un travailleur qualifié qui accepte un emploi dans le marché secondaire.
Cadre de l'appariement personne-emploi	<p>Connaissances Aptitudes Habilités Caractéristiques de l'emploi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le diplôme est encore un indicateur imparfait de la productivité future d'un individu • Il y a adéquation si les qualifications et les compétences = exigences d'emploi • Il y a adéquation si les besoins individuels = caractéristiques du poste et opportunités offertes en emploi • Il y a inadéquation si les qualifications et les compétences > ou < exigences d'emploi • Il y a inadéquation si les besoins individuels > que les opportunités offertes en emploi

(Tableau adapté de Cedefop, 2010b, p. 30).

1.2.3 Les différentes mesures de l'adéquation

Les travaux que nous avons recensés présentent généralement trois types de mesures de l'inadéquation formation-emploi (Bruyère et Lemistre, 2006; Cedefop, 2010b; Leuven et Oosterbeek, 2011; Quintini, 2011) : ce sont les mesure objectives, subjectives et empiriques. Avant de les décrire successivement, nous tenons à faire état de la difficulté de mesurer l'adéquation formation-emploi, particulièrement l'adéquation portant sur l'utilisation des compétences. Cette difficulté est liée à la validité de construit du concept d'inadéquation dans la mesure où on utilise très souvent le niveau d'éducation comme variable proxy lorsqu'on veut mesurer le niveau d'habiletés ou de compétences, ce qui constitue une limite importante (Cappelli, 2014). Par ailleurs, si la surqualification est généralement plus facile à mesurer que la surcompétence, certains travaux questionnent la validité des indicateurs utilisés (Leuven et Oosterbeek, 2011).

1.2.3.1 Les mesures objectives

Les mesures **objectives** aussi appelées **normatives** (Bruyère et Lemistre, 2006; OCDE, 2011) sont des mesures où la comparaison est généralement basée sur l'analyse d'emploi, et par ricochet, sur le jugement d'experts. Les études disponibles montrent qu'il y a deux moyens de procéder à une mesure objective de l'adéquation ou de l'inadéquation ou ce qu'on appelle aussi l'adéquation de niveau (Bruyère et Lemistre, 2006).

1. La première façon de mesurer objectivement l'adéquation est l'utilisation, au sein d'une entreprise, de données documentaires existantes en comparant d'une part, les exigences du poste telles qu'elles ont été identifiées au moment de l'analyse d'emploi ou au moment du processus de sélection (Leuven et Oosterbeek, 2011) avec le niveau de formation, le type de qualifications et les compétences des travailleurs tels que rapportés dans leur curriculum vitae ou leur dossier personnel.
2. La seconde façon de mesurer objectivement l'adéquation est l'utilisation de données au sujet des emplois issues d'un dictionnaire occupationnel tel que la Classification nationale des professions, d'enquêtes nationales comme l'*Enquête sur la population active* au Canada ou les recensements afin de comparer le niveau d'études complété par le travailleur avec le niveau de compétence normalement requis pour le poste occupé (Boudarbat et Montmarquette, 2014). Ce type de mesure trouve ses limites dans l'utilisation du niveau d'études comme variable pour mesurer l'adéquation parce que les classifications retenues ne font pas toutes les mêmes nuances entre les niveaux de formation et aussi dans le fait qu'il est possible qu'un travailleur soit considéré sous-qualifié seulement parce que les indicateurs disponibles ne permettent pas de mesurer parfaitement son expérience au travail ou que les compétences qu'il a acquises au cours de son parcours professionnel ou personnel ne sont pas reconnues explicitement par un diplôme. Une autre limite concernant l'utilisation du niveau d'études pour attester de l'adéquation ou non, est la possibilité qu'un travailleur soit considéré sous-qualifié parce qu'il ne détient pas le diplôme

recherché par les employeurs (puisque son profil ne fait pas référence à un des indicateurs disponibles dans les enquêtes recensées) mais qu'il soit pourtant compétent parce que son expérience de travail qui pourrait compenser pour son niveau d'éducation formelle, ne peut être mesuré actuellement par des indicateurs objectifs (OCDE, 2011).

Ainsi, l'utilisation du niveau d'éducation n'est pas précise et ni constante d'une étude à l'autre (voir exemples présentés au tableau 2). La difficulté réside donc dans la possibilité de mesurer «la bonne chose» puisqu'il semble exister une ambiguïté dans les indicateurs (variables) utilisés pour mesurer à la fois les compétences et les qualifications, ce qui peut avoir un impact sur la qualité des résultats et l'interprétation donnée à l'adéquation formation-emploi. À ce titre, il semble que mesurer la qualification pour attester de l'adéquation ou de l'inadéquation soit chose courante. Le niveau de scolarité (diplôme obtenu, années d'étude), le salaire (proxy de la qualification), la catégorie occupationnelle, la profession ou le métier font partie des indicateurs utilisés pour mesurer le niveau de qualification individuelle dans plusieurs enquêtes statistiques (ex. Enquête nationale auprès des diplômés, Canada; Enquête Formation Qualification professionnelle, France; Enquête REPONSE, France; *Skills and Employment Survey*, Grande-Bretagne; Enquête sur la littératie et les compétences des adultes, composé de sept pays dont le Canada et les États-Unis; *Learning and Work*, Australie). D'un autre côté, lorsque l'on s'attarde aux indicateurs disponibles pour mesurer les compétences, on observe des efforts plus récents pour documenter les besoins en compétences des employeurs, les compétences individuelles et les écarts entre l'offre et la demande de compétences. Toutefois, les indicateurs utilisés semblent à quelques occasions assez similaires à ceux retenus pour mesurer les qualifications. Aussi, parmi les enquêtes consultées, nous avons trouvé autant de données sur les compétences générales à développer par la formation scolaire que sur les compétences transversales ou les soft skills (Bernier, 2015; Cedefop 2013). Les compétences sont aussi répertoriées par des dimensions liées au savoir, savoir-faire, habiletés (personnelles, sociales, méthodes), aux intérêts et aux valeurs ou encore elles sont en lien avec la planification des besoins en développement des compétences (ex. la base de données américaine O*NET; l'Enquête sur les qualifications et les conditions de travail du *Federal Institute for Vocational Education and Training*, Allemagne; l'Enquête italienne *Indagine sulle professioni* ou encore l'Enquête européenne sur la formation professionnelle continue CVTS).

Tableau 2 – Exemples de mesures objectives des qualifications individuelles et des exigences de qualifications en emploi

Auteurs	Variabes utilisées pour mesurer le niveau d'étude ou de qualification individuelle	Variabes utilisées pour mesurer le niveau de compétence ou de qualification dans l'emploi occupé
Allen et van der Velden (2001)	Niveau d'éducation le plus élevé obtenu par le travailleurs	Évaluation par les travailleurs quant au niveau d'éducation le plus <i>approprié</i> pour l'emploi occupé : universitaire, formation professionnelle supérieure, secondaire professionnel ou l'équivalent, éducation primaire ou de base
Boudarbat et Montmarquette (2014)	Niveau d'étude (secondaire, métiers, collège, université – baccalauréat ou études supérieures)	Niveau de qualification (formation universitaire, formation collégiale, école de métiers, secondaire, formation en cours d'emploi)
Kilolo-Malambwe (2014); LaRochelle-Côté et Uppal (2014)	Niveau d'études (formation d'apprenti sans diplôme d'études secondaires, diplôme d'études postsecondaires ou collégiales, diplôme universitaire)	Niveau de qualification (formation universitaire, formation collégiale, école de métiers, secondaire, formation en cours d'emploi)
Leuven et Oosterbeek (2011)	Le plus haut niveau d'étude atteint (année d'étude)	Nombre d'années d'étude requis pour l'emploi ou niveau d'éducation exigé pour l'emploi basé (1 à 7) à partir d'une classification occupationnelle Différence entre le niveau atteint et le niveau requis
Quitini (2014)	Études primaires ou moins, diplôme d'études secondaires, diplôme post-secondaire non terminal (collégial), diplôme post-secondaire terminal	Utilisation des compétences au travail (niveau 1 à 5 où 1 = compétence jamais utilisée et 5 = compétence utilisée tous les jours)

1.2.3.2 Les mesures subjectives

Les mesures sont dites **subjectives** ou **auto-déclarées** lorsque la comparaison entre les compétences ou les qualifications d'un travailleur et les exigences requises de l'emploi occupé est basée sur une auto-évaluation du travailleur. C'est en fait l'expression du sentiment d'être bien arrimé ou l'appréciation que fait un travailleur de son niveau d'adéquation entre ses compétences et les exigences de son emploi (Bruyère et Lemistre, 2006). La littérature permet de répertorier trois types de mesures subjectives :

1. La première permet de questionner le travailleur sur le niveau de formation ou de qualification qu'il juge approprié pour le poste qu'il occupe et de mettre sa réponse en relation avec son propre niveau de formation. Cela dit, cette façon de mesurer l'adéquation présente une limite importante puisqu'aucune référence temporelle n'est utilisée, de sorte que nous ne pouvons pas déterminer si la référence utilisée pour le niveau de qualification réfère au moment où le travailleur a été embauché ou réfère plutôt au moment où le travailleur se sent efficace dans son emploi. Cette

limite soulevée par Leuven et Oosterbeek (2011) est fort pertinente puisqu'elle influence la mesure de l'adéquation.

2. La seconde mesure permet de questionner directement le travailleur au sujet de son adéquation. C'est la mesure la plus fréquemment utilisée pour mesurer la sur(sous)utilisation des compétences (OCDE, 2011).
3. Une troisième façon de mesurer l'adéquation qui est spécifique à la surcompétence consiste à demander aux travailleurs de décrire leur niveau de compétence, selon qu'ils ont ou non besoin de formation, qu'ils considèrent leurs compétences appariées à leurs fonctions ou à l'emploi occupé ou qu'ils considèrent leurs compétences supérieures ou inférieures aux exigences de l'emploi occupé (OCDE, 2011; Quintini, 2014).

Tableau 3 – Exemples de mesures subjectives pour mesurer l'adéquation entre les qualifications et les compétences individuelles et les exigences de l'emploi occupé

Auteurs	Mesures subjectives
Allen et van der Velden (2001)	Utilisation d'une échelle de type Likert à 5 points dans laquelle ils demandent aux répondants d'indiquer leur niveau d'accord avec les deux énoncés suivants pour mesurer les écarts et l'utilisation des qualifications et des compétences : <ul style="list-style-type: none"> - « Mon emploi actuel me donne suffisamment de possibilités pour utiliser mes connaissances et mes compétences ». (traduction libre) - « Je serais plus performant ou efficace dans mon emploi actuel si je possédais des connaissances et des compétences supplémentaires ». (traduction libre)
Sloane (2014)	Utilisation d'une échelle de type Likert à 7 points pour mesurer la surcompétence où les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord avec l'énoncé suivant : <ul style="list-style-type: none"> - « J'utilise plusieurs de mes compétences et de mes habiletés dans mon emploi actuel ». (traduction libre)

La principale limite des mesures auto-déclarées est qu'elles sont fortement limitées par leur caractère subjectif dans la mesure où les réponses varient en fonction des perceptions individuelles (Bruyère et Lemistre, 2006) et des intervenants (employé ou employeur) questionnés (McGuinness et Ortiz (2012)⁹. Toutefois, pour certains auteurs, l'utilisation d'une mesure subjective demeure la mesure la plus appropriée de la surqualification, entre autres parce qu'elle est corrélée à la mesure objective (Liu et al., 2015).

⁹ McGuinness et Ortiz (2012) ont constaté qu'il y avait davantage d'accord au sujet des écarts au sujet des compétences techniques, en technologie de l'information ou en communication et davantage de différences dans les réponses obtenues quant à la perception des répondants au sujet des écarts de compétences reliés à la langue, à la numératie et à la littératie.

1.2.3.3 Les mesures empiriques

Les mesures dites **empiriques** ou **statistiques** sont aussi utilisées pour mesurer l'inadéquation formation-emploi et s'appuient sur des données quantitatives et des critères statistiques (moyenne, mode, médiane et écart-type). Les mesures statistiques considéreront, par exemple, une inadéquation lorsque le niveau d'éducation est situé à un écart-type plus grand ou plus petit que la moyenne du niveau d'éducation pour une même occupation (Bruyère et Lemistre, 2006; CEDEFOP, 2010b). Dans ces conditions, une situation sera considérée comme normale si elle relativement fréquente (Bruyère et Lemistre, 2006).

D'autres travaux font ressortir des limites à l'utilisation de ce type de mesure. L'une d'entre elles est que les niveaux d'adéquation ou d'inadéquation obtenus reflètent le résultat du jeu de l'offre et de la demande des compétences et des qualifications. Dès lors, le résultat peut correspondre à des situations transitoires, plutôt que de tenir compte véritablement du niveau de qualification, d'éducation ou de compétences réellement requis sur le marché du travail (Bruyère et Lemistre, 2006; Leuven et Oosterbeek, 2011), ce qui peut tendre à une sous-estimation du phénomène de sur(sous) qualification selon l'OCDE (2011).

À la suite de la revue des différentes mesures de l'adéquation, notons que les résultats de certains travaux sur l'adéquation formation-emploi recommandent d'opter pour des mesures objectives ou subjectives plutôt que des mesures empiriques (CEDEFOP, 2010b; Bruyère et Lemistre, 2006).

En résumé, nous avons vu que l'inadéquation concernant l'écart entre les qualifications individuelles et les exigences d'emploi et l'inadéquation concernant l'utilisation des compétences d'un travailleur en emploi peuvent être estimées par différents types de mesures. Les résultats de ces estimations peuvent différer sensiblement d'une mesure à une autre et d'un type d'inadéquation à l'autre. Il est toutefois important de noter que si le choix de la mesure de l'inadéquation peut permettre de donner un portrait de la sur(sous)qualification et de la sur(sous)compétence, il demeure important de considérer le critère du niveau d'analyse pour identifier les déterminants de ces types d'inadéquation et en interpréter correctement les effets.

1.3 Les différents niveaux d'analyse de l'adéquation

L'étude de l'adéquation formation-emploi peut se faire à travers divers niveaux d'analyse, à savoir les niveaux individuel, organisationnel et sociétal ou encore les niveaux micro, méso et macro pour reprendre les appellations proposées par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) en 2011 (Cloutier, 2011). En effet, les tenants et les aboutissants de l'adéquation, ses antécédents et surtout ses répercussions, et de ce fait, le fait qu'elle soit problématique ou pas ainsi que les interventions possibles, varient selon le niveau d'analyse. Dans cette section, nous explorerons successivement ces trois niveaux d'analyse et en quoi ils changent la perspective à donner aux différentes formes d'inadéquation présentées à la section précédente (réf. figure 1). En exergue de cette section, mentionnons que les résultats des études que nous avons recensées ne sont pas univoques dans le sens qu'il est difficile d'en tirer des conclusions. La variété des conceptions et des mesures de l'inadéquation formation-emploi n'y est certes pas étranger.

1.3.1 Le niveau individuel

Lorsqu'il est question du niveau individuel, il s'agit d'identifier les caractéristiques propres aux travailleurs qui peuvent contribuer à l'explication d'une situation d'inadéquation, les facteurs qui peuvent modifier la relation d'adéquation formation-emploi et les effets sur les attitudes et les comportements individuels.

1.3.1.1 Déterminants individuels et conséquences de l'inadéquation pour les individus

Nous avons identifiés dans la documentation scientifique plusieurs déterminants individuels qui peuvent être discriminants dans l'adéquation formation-emploi ainsi que les conséquences des situations d'inadéquation sur les individus. Nous présenterons d'abord les déterminants individuels selon deux situations : l'écart de qualification où l'on considérera les effets possibles des déterminants individuels sur la sur(sous) qualification et les cas d'inadéquation associée à l'utilisation des compétences, c'est-à-dire la sur(sous)utilisation des compétences en emploi. Ensuite, nous présenterons les effets de ces types d'inadéquation sur les individus. Une synthèse de ces déterminants par type d'inadéquation est présentée au tableau 4.

Tableau 4 – Synthèse des déterminants individuels et des conséquences pour les individus

Déterminants individuels et conséquences pour les individus différenciés selon la conception de l'inadéquation		
Déterminants et conséquences	Conceptions de l'inadéquation	
	basée sur les écarts de qualification (sur/sous qualification)	basée sur l'utilisation des compétences (sur/sous-utilisation des compétences)
Déterminants individuels	<ul style="list-style-type: none"> ○ Âge ○ Origine ethnique ○ Sexe ○ Niveau d'éducation ○ Domaine/Filière d'étude ○ Statut d'emploi ○ Situation maritale ○ Présence d'enfants à la maison 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Origine ethnique ○ Niveau d'éducation ○ Domaine/Filière d'étude ○ Statut d'emploi ○ Premier emploi occupé
Conséquences individuelles	<ul style="list-style-type: none"> ○ Utilisation faible des acquis scolaires ○ Plus faible possibilité de formation ○ Salaire moins élevé ○ Diminution de la satisfaction au travail ○ Démotivation ○ Ennuis de santé ○ Absentéisme plus fréquent ○ Comportements contreproductifs ○ Impact positif sur la mobilité ascendante 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Effet négatif à long terme sur les salaires ○ Diminution de la satisfaction au travail ○ Diminution de la productivité

La documentation étudiée nous a permis de recenser un total de neuf caractéristiques individuelles associées à l'écart de qualification (sur/sous qualification) et à l'inadéquation d'utilisation des compétences (sur/sous utilisation).

D'abord, l'âge, l'origine ethnique, le sexe, le niveau d'éducation, la filière ou le domaine d'étude, le statut d'emploi, la situation maritale, la présence d'enfants à la maison et le premier emploi occupé sont tous des déterminants de l'adéquation. Dans l'ensemble, les relations entre ces déterminants pris individuellement et le type d'inadéquation sont loin d'être univoques. Toutefois, nous pouvons en retenir certaines indications au sujet du rôle des caractéristiques individuelles sur la probabilité de vivre une situation d'inadéquation.

1) Au niveau de l'inadéquation basée sur les écarts de qualification, nous pouvons retenir que :

- Les travailleurs se trouvant aux extrémités de la pyramide des âges (les plus jeunes ou les moins expérimentés ainsi que les plus expérimentés) sont le plus souvent aux prises avec un problème d'inadéquation, les premiers faute d'expérience et les plus vieux, à cause de l'obsolescence de leurs compétences. La surqualification aurait tout de même tendance à diminuer avec l'expérience (Cedefop, 2010b; International Labour Office, 2014; Kilolo-Malambwe, 2014; LaRochelle-Côté et Uppal, 2014; OCDE, 2011; Quintini, 2011, 2014).
- Les travailleurs immigrants sont plus sujets à vivre une situation de surqualification en emploi que les travailleurs natifs, et encore plus s'ils font aussi partie d'une minorité visible, notamment à cause de la difficulté de faire reconnaître leur qualification acquise à l'extérieur du pays, du défi que représente l'apprentissage de l'une des deux langues officielles ou parce qu'ils font face à de la discrimination (Cedefop, 2011; Kilolo-Malambwe, 2014, 2014; LaRochelle-Côté et Uppal, 2014; Ledent, 2014; Leuven et Oosterbeek, 2011; OCDE, 2011; Quintini, 2011, 2014). Par ailleurs, la propension à vivre une situation de surqualification tend à diminuer avec le nombre d'années de résidence au pays (Kilolo-Malambwe, 2014).
- Pour ce qui est du sexe, les auteurs ne s'entendent pas quant à sa relation avec l'inadéquation basée sur les écarts de qualification. Certaines études trouvent que les femmes sont plus susceptibles de vivre une situation de surqualification que les hommes (Cloutier-Villeneuve, 2014; Curtarelli, 2012; International Labour Office, 2014; Kilolo-Malambwe, 2014, 2014; LaRochelle-Côté et Uppal, 2014), tandis que d'autres montrent qu'elles sont plus susceptibles d'être sous-qualifiées (Cedefop, 2010b; Institut de la statistique du Québec, 2014) ou encore qu'il n'y a pas de relation entre le sexe et la probabilité d'être surqualifié (OCDE, 2011).
- Les travaux recensés montrent qu'en général, plus le niveau d'éducation augmente, plus la probabilité de vivre une situation de surqualification diminue (Cedefop, 2010b, Kilolo-Malambwe, 2014; LaRochelle-Côté et Uppal, 2014). Cette relation peut être nuancée lorsque l'on s'intéresse aux types de compétences touchées par l'inadéquation (Institut de la statistique du Québec, 2014; Kilolo-Malambwe, 2014).

- Les chances de vivre un épisode de surqualification peuvent être plus élevées si un travailleur est issu d'une filière d'étude (domaine d'étude) comme les sciences humaines, les sciences sociales et de comportement, le droit, les arts visuels et d'interprétation et les relations sociales (Boudarbat et Montmarquette, 2014; LaRoche-Côté et Uppal, 2014; OCDE, 2011; Quintini, 2011).
- Les travailleurs qui occupent un emploi à temps partiel ou travaillent sur des horaires rotatifs (quarts de travail) ont plus de chance d'être surqualifiés (Quintini, 2011).
- La situation maritale et la présence d'enfants n'ont pas d'incidence sur la surqualification mais la probabilité d'être sous-qualifié augmente avec le fait d'avoir de jeunes enfants (OCDE, 2011)
- Toutefois, lorsque l'on s'intéresse à l'effet combiné de certains déterminants, on note que l'effet combiné du sexe, du travail à temps partiel et de la présence d'enfants dans le foyer augmente les chances de vivre une situation de sous-qualification (OCDE, 2011).

Par ailleurs, certaines études sont soucieuses d'établir une distinction entre le caractère volontaire ou forcé de l'inadéquation basée sur les écarts de qualifications. Ainsi, la surqualification vécue par certains individus peut être forcée, notamment lorsqu'un travailleur est placé devant l'alternative d'accepter un emploi pour lequel il est surqualifié plutôt que de vivre une situation de non emploi, lorsque des obligations familiales ou des problèmes de santé limitent ses choix ou lorsque l'emploi pour lequel il est surqualifié est sa seule possibilité compte tenu de son niveau réel de compétences (Cedefop, 2010b; Liu et al., 2012; Sloane, 2014). Par ailleurs, la surqualification peut être volontaire, dans les cas où le travailleur fait volontairement le choix d'accepter un emploi où ses compétences et qualifications sont supérieures aux exigences d'emploi. La surqualification peut aussi être choisie dans des situations où l'on privilégie des avantages non pécuniaires, un meilleur équilibre travail-vie personnelle (Ergodan et al., 2011), la proximité du lieu de travail de son lieu de résidence, ou encore le fait que cet emploi soit une première expérience de travail ou une possibilité de promotion (Boudarbat et Montmarquette, 2014; Cloutier-Villeneuve, 2015; Leuven et Oosterbeek, 2011; Quintini, 2014; Sloane, 2014). Dans ces conditions, les conséquences négatives souvent associées à la surqualification pourraient être atténuées (McKee-Ryan et Harvey, 2011).

- 2) Au niveau de l'inadéquation basée sur l'utilisation des compétences, nous pouvons retenir que :
- Les natifs sont moins susceptibles d'être en situation de sur(sous) compétence que les immigrants (Cedefop, 2010b). Les travailleurs immigrants dont la langue maternelle n'est pas l'anglais (la langue de la majorité dans leur pays d'accueil) sont plus susceptibles d'être surcompétents (Mavromaras et McGuinness, 2012).
 - Les travailleurs autonomes réintégrant le statut de salarié (Curtarelli, 2012) ont plus de chance d'être surcompétents.
 - Le fait de vivre une situation d'inadéquation dans le premier emploi occupé accroît la probabilité de surcompétence dans les emplois subséquents (Liu et al., 2012). La surcompétence semble être reconnue dans certains travaux pour son effet de dépendance à l'état selon lequel le fait d'être surcompétent accroît les chances de le demeurer, sans égard aux caractéristiques qui ont engendré la surcompétence au départ (Mavromaras et al., 2013;

Mavromaras et McGuinness, 2012) quoique que l'effet semble s'estomper avec le temps (Mavromaras et al., 2013).

- L'hétérogénéité des compétences entre les individus semble favoriser les plus compétents pour une même filière d'étude ou un même niveau de qualification (Cedefop 2010b).
- Pour ce qui est du niveau d'éducation, plus il est élevé, moins grandes sont les probabilités de vivre une situation de surcompétence sévère (Mavromaras et McGuinness, 2012).

Quelles sont les conséquences pour les individus de vivre une situation d'inadéquation associée à un écart de qualification ou d'utilisation des compétences? Plusieurs travaux consultés sur le sujet se sont intéressés à la question. Nous présentons ici les principales conséquences individuelles recensées.

Nous pouvons retenir que lorsque les travailleurs sont en situation de surqualification :

- ils utilisent moins les compétences acquises à l'école (Boudarbat et Montmarquette, 2014);
- ils ont moins de possibilités de formation une fois en emploi (Boudarbat et Montmarquette, 2014);
- leur salaire est moins élevé que celui des travailleurs ayant les mêmes qualifications qu'eux (Allen et van der Velden, 2001; Boudarbat et Montmarquette, 2014; Kilolo-Malambwe, 2014; OCDE, 2011) bien qu'il demeure plus élevé que celui des travailleurs occupant le même emploi qu'eux et dont la formation est en adéquation avec emploi (Cedefop, 2010b; Quintini, 2011);
- ils sont moins motivés dans leur emploi et moins engagés (Boudarbat et Montmarquette, 2014; Cappelli, 2014; Liu et al., 2015; McKee-Ryan et Harvey, 2011; OCDE, 2011; Quintini, 2011)
- ils connaissent davantage d'épisodes de frustration, d'ennuis de santé, d'absentéisme et de comportements contreproductifs (Boudarbat et Montmarquette, 2014; Cedefop, 2012; Liu et al., 2015; McKee-Ryan et Harvey, 2011).

Les travailleurs en situation de sous-qualification quant à eux :

- ont plus de chances de recevoir un salaire plus faible que celui des personnes en adéquation occupant le même emploi qu'eux (Allen et van der Velden, 2001) mais un salaire plus élevé que s'ils occupaient un emploi correspondant à leurs qualifications (Cedefop, 2011). Ils ont donc peu d'intérêt à accroître leurs qualifications dans ces conditions. Cela ne veut cependant pas dire qu'ils sont moins efficaces puisque l'expérience au travail et leurs compétences peuvent compenser pour l'absence de qualifications formelles (OCDE, 2011).

Pour les travailleurs expérimentant une situation d'inadéquation au niveau de l'utilisation de leurs compétences en emploi, la surcompétence aurait un effet négatif à long terme sur le salaire (Cappelli, 2014; Mavromaras et al., 2013; Mavromaras et McGuinness, 2012) et entraînerait une diminution de la satisfaction au travail et de la productivité des travailleurs (Sloane, 2014).

Lorsque l'on s'intéresse à l'effet combiné de vivre une situation de surqualification et de surcompétence, nous pouvons retenir des travaux consultés que le niveau de satisfaction tend à diminuer et le roulement tend à augmenter (Cedefop, 2010b). À ce sujet, l'inadéquation qui se traduit par une mauvaise utilisation des compétences semble montrer une relation négative plus grande avec la satisfaction que la surqualification (Allen et van der Velden, 2001). Enfin, d'autres travaux montrent que la surqualification a des effets indésirables plus grands sur les salaires (le fait d'être surqualifié augmente les chances de gagner un salaire moindre) que les effets de la sous-qualification (Allen et van der Velden, 2001) ou que les effets de la surcompétence (Quintini, 2014).

1.3.2 Le niveau organisationnel

Le niveau d'analyse organisationnel est celui où les caractéristiques du travail (poste occupé) et des organisations, leur structure, leurs politiques, leurs programmes entrent en jeu et où les conséquences s'inscrivent dans la réalité des organisations (coûts, productivité, roulement, adaptation, etc.).

1.3.2.1 Déterminants organisationnels et conséquences de l'inadéquation pour les organisations

La documentation scientifique fait état de plusieurs facteurs organisationnels qui peuvent engendrer une inadéquation formation-emploi ou y sont associés. Notons encore une fois qu'il y a beaucoup de contradictions entre les diverses études. Nous présenterons successivement les déterminants organisationnels qui peuvent avoir un effet dans l'adéquation formation-emploi et les conséquences des situations d'inadéquation pour les organisations. Une synthèse de ces déterminants organisationnels et des conséquences est présentée par type d'inadéquation au tableau 5.

Tableau 5 – Synthèse des déterminants organisationnels et des conséquences pour les organisations

Déterminants organisationnels et conséquences pour les organisations différenciés selon la conception de l'inadéquation			
Déterminants et conséquences	Conceptions de l'inadéquation		
	basée sur les écarts de qualification (sur/sous qualification)	basée sur l'utilisation des compétences (sur/sous-utilisation des compétences)	basée sur la pénurie ou le surplus de compétences
Déterminants organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nature des emplois ○ Groupe professionnel ○ Secteur d'activités ○ Densité populationnelle en zone d'emploi ○ Distance entre le lieu de travail et le lieu d'emploi ○ Taille ○ Présence d'un syndicat ○ Politiques et pratiques des organisations ○ Pratiques de dotation (critères d'embauche standardisés, sources de recrutement) ○ Discrimination 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Présence de changements technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pratiques de dotation (taux de rémunération, sélection volontaire de travailleurs surqualifiés)
Conséquences organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ○ Productivité plus faible ou plus élevé ○ Compétitivité plus faible ○ Coûts de main-d'œuvre plus élevés ○ Accroissement de l'innovation ○ Revenus ○ Taux de roulement plus élevé ○ Faible motivation ○ Présence de comportements contreproductifs 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Meilleure réaction des entreprises aux changements ○ Productivité plus faible ○ Compétitivité plus faible 	

De manière générale, les études consultées permettent de faire ressortir douze caractéristiques organisationnelles associées à l'inadéquation des qualifications, à celle de l'utilisation des compétences ainsi qu'à l'inadéquation de pénurie ou de surplus. Nous présenterons ci-dessous le rôle de ces principales caractéristiques sur la probabilité d'observer une situation d'inadéquation en milieu de travail :

- La probabilité d'inadéquation varie selon la nature des emplois. La surqualification est plus fréquente dans les emplois caractérisés par un rôle d'encadrement, la complexité, la latitude et l'utilisation d'un ordinateur et elle est moins fréquente lorsque le travail comprend des conditions de travail physiques difficiles. La complexité de l'emploi, le niveau de stress et l'utilisation de

l'ordinateur sont pour leur part associés à une probabilité moins grande de sous-qualification (OCDE, 2011).

- Le fait d'appartenir à un groupe professionnel associé au secteur des services augmente la probabilité d'être en situation de surqualification comparativement aux travailleurs du secteur des biens. Ainsi, on pouvait observer un taux de surqualification de 31,4 % pour l'ensemble des travailleurs dans le secteur des services comparativement à 26,1 % pour les travailleurs du secteur des biens au Canada en 2012 (Kilolo-Malambwe, 2014). L'appartenance à certains secteurs d'activités semble donc associée à de plus haut taux de surqualification que d'autres secteurs (Cedefop, 2010a; Kilolo-Malambwe, 2014), c'est le cas aussi du secteur de la fabrication au Québec. En 2011, le secteur de la fabrication affichait un taux de surqualification au Québec de 31,6 % comparativement par exemple au secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (14,2 %) ou à celui des services aux entreprises avec un taux de surqualification de 51,6 % selon Kilolo-Malambwe (2014). Lorsque l'on s'intéresse à la comparaison entre le secteur privé et le secteur public, on observe aussi que les travailleurs du secteur privé sont moins exposés au risque d'être surqualifiés que ceux du secteur public, mais sont plus susceptibles d'être sous-qualifiés (OCDE, 2011). D'autres travaux ne montrent aucune relation significative quant au rôle du secteur d'activité sur la probabilité d'être en situation d'inadéquation (Bruyère et Lemistre, 2006).
- Plus la densité de la population est grande, par exemple dans les grands centres urbains plutôt qu'en région, moins il y a de chance d'être en situation d'inadéquation de qualifications ou de compétences (LaRochelle-Côté et Uppal, 2014).
- La distance parcourue entre le lieu d'habitation et le lieu d'emploi peut aussi avoir des effets sur l'adéquation ou non des compétences du travailleur et avec l'emploi occupé (Bruyère et Lemistre, 2006).
- Concernant la taille des organisations, les résultats des travaux antérieurs vont vraiment dans toutes les directions. Ainsi, les entreprises de grande taille accordent moins d'importance à l'adéquation de spécialité : elles sont moins sensibles au domaine de spécialisation des recrues car plus nombreuses à adopter la gestion des compétences et de ce fait, elles valorisent les formations plus générales (Bruyère et Lemistre, 2006). Mavromaras (2012), Kilolo Malambwe (2013), Healy et al. (2011) et l'OCDE (2011) indiquent aussi que l'adéquation des qualifications décroît de pair avec l'accroissement de la taille des organisations, ou autrement dit, que l'inadéquation est plus fréquente dans les grandes organisations. À l'opposé, Quintini (2011, 2014) indique que travailler dans une grande organisation diminue la probabilité de la surqualification, vraisemblablement parce que les grandes entreprises ont des politiques et pratiques de GRH plus développées. Par ailleurs, Kilolo Malambwe (2013) conclut que le lien entre la taille de l'entreprise et la surqualification n'est pas significatif. Pour sa part, le Cedefop (2012) indique que plus l'organisation est petite, moins elle a de difficulté à recruter des travailleurs qualifiés pour des postes qualifiés (*skilled*) et plus elle a de difficulté à recruter pour les postes moins qualifiés (*unskilled*). Ainsi, les employés des PME sont plus susceptibles d'être surqualifiés. Certains travaux montrent que plus les entreprises sont de grandes tailles, moins il y a d'inadéquation de qualifications (Bruyère et Lemistre, 2006; Mavromaras, 2012; Healy et al., 2011; OCDE, 2011) ce

qui peut être expliqué peut-être parce que les grandes entreprises offrent plus de possibilités pour les travailleurs hautement qualifiés que les plus petites entreprises, les employés de PME sont donc plus susceptibles d'être surqualifiés (Cedefop, 2012).

- Le mode de gestion des entreprises peut différer. Par exemple, un mode de gestion où l'on valorise une logique de compétence, plutôt que celle de qualification, aura comme avantage de réduire les chances d'être en inadéquation de compétences dans les grandes entreprises qui ont davantage développées ce type de logique au cours des dernières années (Bruyère et Lemistre, 2006).
- Au niveau de la présence d'un syndicat, les résultats varient d'une étude à l'autre. Ainsi, la présence syndicale est associée à une plus faible probabilité d'être en situation de sous-qualification (Cedefop 2011). Toutefois, d'autres travaux montrent qu'une présence syndicale forte couplée à des procédures très formelles de gestion des ressources humaines peut faire en sorte de limiter l'utilisation des compétences des employés surqualifiés à l'extérieur du poste occupé (Erdogan et al., 2011) ou encore, que les employés syndiqués dans le secteur privé ont une plus grande probabilité d'être surqualifiés (Belfield, 2010).
- Les pratiques organisationnelles, dont certaines activités de recrutement et sélection du personnel peuvent avoir un effet sur l'adéquation. Certains auteurs mentionnent que la profession est un indicateur médiocre des fonctions exercées dans l'emploi (OCDE, 2011, p. 215). Aussi, les entreprises semblent éprouver de la difficulté à estimer la productivité future des travailleurs en se basant sur le niveau de qualifications puisqu'il existe une grande variété de niveau de compétences pour une même qualification (OCDE, 2011; Quintini, 2014). Il est aussi vraisemblable que certains employeurs exigent des niveaux de scolarité, et en général des critères de sélection, supérieurs à ce que serait normalement nécessaire pour être efficace en emploi (Boudarbat et Montmarquette, 2014; Cappelli, 2014, 2015; Cloutier-Villeneuve, 2015), entraînant une hausse des chances d'être en situation de surqualification en emploi. Les exigences à l'embauche sont aussi un facteur associé à l'inadéquation, dans la mesure où l'absence d'exigences à l'embauche standardisées pour les emplois ou l'identification d'exigences trop spécifiques ou uniques pour chaque poste à combler peuvent rendre le recrutement et la sélection de candidats plus difficiles (Cappelli, 2014, 2015). Les travaux antérieurs identifient aussi que le recours à de mauvaises sources de recrutement (Cappelli, 2014; OCDE, 2011) peuvent entraîner une plus grande probabilité d'être en situation d'inadéquation en emploi. Ainsi, la manière dont un travailleur cherchera un emploi aura des effets sur la probabilité d'inadéquation. L'utilisation d'agence d'aide à l'emploi ou d'orientation professionnelle semble exposer davantage les travailleurs à des risques de surcompétence (OCDE, 2011) alors que ceux qui suivent les recommandations de leur famille et amis semblent accroître leurs chances d'observer une situation d'inadéquation de qualification ou de compétences. De plus, les employeurs tentent de recruter des candidats possédant de l'expérience de travail mais diminuent simultanément leur offre de formation, comme les programmes d'apprentissage en milieu de travail et les stages, qui permettraient aux candidats d'acquérir cette expérience (Cappelli, 2014, 2015). La difficulté de recruter attribuée à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée peut parfois s'expliquer par le fait que les entreprises ne sont pas prêtes à rémunérer suffisamment les employés pour les attirer

(Abraham, 2015; Cappelli, 2015, Healy et al., 2011). Enfin, les entreprises peuvent exercer dans une certaine mesure de la discrimination plus ou moins consciente envers certains groupes d'individus, entraînant des situations d'inadéquation (Boudarbat et Montmarquette, 2014).

- Enfin, la présence de changements technologiques au sein des organisations aurait un effet sur l'adéquation formation-emploi, dans le sens que ce type de changement peut modifier les tâches et les processus de production et exiger de nouvelles compétences qui ne sont pas encore disponibles dans l'entreprise. Ainsi, on pourrait dire que la présence de changements technologique augmente la probabilité pour les travailleurs en emploi, qui ont les compétences requises, d'être en situation de sous-utilisation des compétences lorsque les exigences augmentent (Desjardins, 2014; Quintini, 2011). L'inadéquation pourra donc être observée post-embauche. Aussi, une entreprise qui sera sujette à des changements peut embaucher des travailleurs qui ont plus de qualifications et de compétences que requis pour les exigences actuelles des emplois, afin de d'assurer qu'ils pourront s'adapter à des changements futurs. On peut retenir aussi que lors de progrès technologiques, les exigences de qualifications pour les futurs travailleurs seront plus élevées mais les travailleurs actuellement en emploi auront plus de chance d'être sous-qualifiés (Desjardins, 2014).

Parmi les travaux que nous avons recensés, certains se sont intéressés au fait que l'inadéquation, en particulier une situation de surqualification, peut être un choix délibéré de la part de certaines entreprises (Cedefop, 2012). En effet, les entreprises pratiquant l'inadéquation volontairement en choisissant dès l'embauche des candidats surqualifiés par rapport aux exigences des emplois offerts, choisissent de bénéficier de l'expertise des travailleurs sans avoir, dans un sens, à la payer réduisant aussi leurs dépenses de formation (Boudarbat et Montmarquette, 2014). L'embauche de travailleurs surcompétents permettrait, d'un autre côté, à une organisation de se doter d'employés qui pourront plus facilement s'adapter à des changements ultérieurs (Cedefop, 2012). Il n'y a toutefois pas que des bons côtés à pratiquer l'inadéquation volontaire pour une entreprise, puisque cette stratégie peut aussi être coûteuse : comme nous l'avons vu dans la présentation des conséquences individuelles, la surqualification est associée à des taux de roulement plus élevés, à une diminution de la motivation au travail ainsi qu'à la présence de comportements contreproductifs qui pourront être néfastes pour les organisations.

En conclusion, relevons la critique virulente de Cappelli (2014) au sujet de la responsabilité des organisations en matière d'inadéquation à savoir que les pratiques des employeurs entraînent en grande partie leurs propres problèmes d'inadéquation de compétence au sein de leurs milieux de travail (traduction libre, p.48).

Les conséquences de l'inadéquation pour les organisations font l'objet d'une documentation scientifique abondante dont les résultats ne sont pas unanimes. Nous présentons ici, les principales conséquences organisationnelles recensées.

Lorsque les organisations sont aux prises avec une ou des situations d'inadéquation expliquées précédemment, nous pouvons retenir que :

- l'embauche de travailleurs surqualifiés ou surcompétents ainsi que la pénurie de compétences engendrent des effets négatifs tant sur la productivité que sur la compétitivité (Cedefop, 2010b; Kilolo-Malambwe, 2014; Tang et Wang, 2005). Pour certains auteurs, cette relation n'est pas systémique puisque la présence de travailleurs surqualifiés peut entraîner un accroissement de la productivité en dépit de l'insatisfaction qu'elle peut générer (Kampelmann et Rycx, 2012). On peut expliquer cette hausse de productivité par des attitudes et des comportements plus productifs appris pendant les années d'éducation supplémentaires, tels que la gestion du temps et la ténacité dans les tâches à réaliser (Cedefop, 2012).
- les coûts de main-d'œuvre sont aussi plus élevés pour les entreprises employant des travailleurs surqualifiés puisqu'elles paient plus cher pour eux que pour des travailleurs qui seraient en adéquation avec leur emploi (Mavromaras, 2012).
- la surqualification pourrait être associée à un accroissement de l'innovation (Cedefop, 2010b; Cloutier-Villeneuve, 2015).
- plus les entreprises ont un grand nombre d'employés surqualifiés, plus elles feront face à des conséquences négatives : leurs revenus seront moindres, le moral plus bas et les coûts liés à l'absentéisme et au taux de roulement seront aussi plus élevés (Belfield, 2010).
- la sous-qualification semble être plus dommageable pour les organisations que la surqualification dans la mesure où un individu surqualifié peut réaliser une tâche, sans que son potentiel ne soit pleinement utilisé, alors que le travailleur sous-qualifié ne sera pas en mesure de réaliser la tâche demandée.
- l'encadrement des relations de travail notamment le système de négociation collective dans certaines entreprises syndiquées (Quintiti, 2010) semble être associé à de l'inadéquation au niveau des qualifications notamment par le manque de souplesse dans l'établissement des salaires basés sur l'ancienneté plutôt que les compétences.

1.3.3 Le niveau sociétal

Au niveau sociétal, nous faisons référence aux éléments qui dépassent le cadre organisationnel et influencent la société en général. Lorsque l'on s'intéresse aux déterminants sociétaux de l'adéquation et aux conséquences pour la société, nous retenons généralement les déterminants suivants : la culture, les valeurs et les traditions sociales, les conditions économiques en général et celles du marché du travail. Nous incluons aussi les réalités démographiques, technologiques et les interventions de l'État à tous les niveaux (lois, politiques et programmes).

1.3.3.1 Déterminants sociétaux et conséquences de l'inadéquation pour la société en général

La documentation recensée fait état de plusieurs facteurs sociétaux qui peuvent contribuer, voire expliquer le phénomène d'inadéquation, en particulier la conception de l'adéquation pénurie-surplus de compétences. Nous présenterons successivement les déterminants sociétaux qui peuvent avoir un effet sur l'adéquation formation-emploi et les conséquences de situations de pénurie ou de surplus de compétences pour la société en général. Une synthèse de ces déterminants et de leurs conséquences est présentée au tableau 6.

Tableau 6 – Synthèse des déterminants sociétaux et des conséquences sociétales

Déterminants pour la société et conséquences sociétales différenciés selon la conception de l'inadéquation			
Déterminants et conséquences	Conceptions de l'inadéquation		
	basée sur les écarts de qualification (sur/sous qualification)	basée sur l'utilisation des compétences (sur/sous-utilisation des compétences)	basée sur la pénurie ou le surplus de compétences
Déterminants sociétaux	<ul style="list-style-type: none"> ○ Perte d'emploi involontaire ○ Longue période de chômage ○ Niveau de scolarité en hausse ○ Politiques gouvernementales ○ Encadrement des relations de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hétérogénéité des compétences ○ Longue période de chômage 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cycle économique ○ Niveau de scolarité en hausse ○ Politiques gouvernementales ○ Appariement lent entre le système d'éducation et les besoins du marché
Conséquences pour la société	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diminution de la productivité nationale ○ Coûts sociaux ○ Croissance réduite ○ Chômage 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hausse de la mobilité hors domaine d'étude 	

Les travaux consultés permettent de faire ressortir huit caractéristiques sociétales associées à l'inadéquation des qualifications, à celle des compétences ainsi qu'à l'inadéquation de pénurie ou de surplus de compétences. Nous présenterons ci-dessous le rôle de ces caractéristiques sur la probabilité de vivre une situation d'inadéquation formation-emploi.

- Les cycles économiques peuvent engendrer des situations temporaires de pénuries ou de surplus de compétences (Cedefop, 2010b; OCDE, 2011) ce qui peut se traduire par de la surcompétence des travailleurs lorsque le marché est vigoureux, que la main-d'œuvre abondante et que les entreprises augmenteront leurs exigences d'emploi. Au contraire, des situations de sous-compétences peuvent survenir puisque certains employeurs se tourneront vers l'embauche de candidats de moindre qualité faute de disponibilité (Healy et al., 2011).

- Le taux de chômage semble aussi associé à des situations d'inadéquation de qualifications. Ainsi, lorsqu'un travailleur perd son emploi ou que la société vit une période de chômage plus élevé, le risque qu'un individu accepte ensuite un emploi pour lequel il sera surqualifié augmente (OCDE, 2011). Pour sa part, Summerfield (2014) explique l'accroissement de la surqualification pendant les périodes de chômage élevé par le fait que certaines entreprises accroissent leur offre d'emploi nécessitant des habiletés manuelles et diminuent leurs besoins de travailleurs du savoir; c'est donc la nature des emplois disponibles, elle-même influencée par le cycle économique, qui influence la surqualification. D'un autre côté, une période de chômage prolongée pour un individu est davantage associée à une obsolescence de ses compétences (OCDE, 2011).
- De plus, certaines politiques gouvernementales peuvent aussi être associées à l'inadéquation comme l'obligation pour le travailleur d'accepter un emploi pour lequel il est surqualifié, au risque de perdre son droit à l'assurance-emploi (Cedefop, 2010b).
- Une hausse du niveau général de scolarité de la population en âge de travailler peut être un facteur entraînant de la surqualification si cette hausse est plus grande que la capacité d'absorption du marché du travail (Boudarbat et Montmarquette, 2014). Le surplus de travailleurs qualifiés en général peut aussi engendrer de la surqualification dans la mesure où les organisations tendent à sélectionner les travailleurs disponibles les plus qualifiés (Liu et al., 2012).
- Le choix de certains domaines d'étude (filières d'étude) au détriment d'autres, peut entraîner des pénuries de compétences dans certains domaines. Que ce soit par manque d'information sur le marché du travail (Cedefop, 2010b; OCDE, 2011; Shah et Burke, 2005) ou compte tenu de la diminution du nombre de programmes en formation professionnelle (Cappelli, 2014, 2015), certains métiers sont délaissés. D'autres travaux indiquent que la lenteur du système d'éducation à s'adapter aux besoins du marché du travail pourrait aussi être une cause des inadéquations de type pénurie ou surplus de compétences (Cedefop, 2010b; Shah et Burke, 2005).
- L'hétérogénéité des compétences pour un même niveau de qualification peut entraîner des situations d'inadéquation. Ainsi, avec le passage du temps, il est possible que certaines compétences normalement associées à un certain niveau de qualification soient devenues obsolètes (OCDE, 2011) ou qu'au contraire, certaines compétences se soient bonifiées par le biais de la formation en cours d'emploi.
- Finalement, dans des situations de surplus de compétences sur le marché, où il peut y avoir une pénurie d'emplois pour les travailleurs qualifiés on assiste à un processus de *crowding up/bumping down* c'est-à-dire où les travailleurs les plus qualifiés sont embauchés pour occuper des emplois pour lesquels ils sont surqualifiés, réduisant les chances pour les individus ayant le bon niveau de qualification avec les emplois disponibles d'occuper ces emplois (Cedefop, 2010b).

Nous pouvons retenir des travaux antérieurs que ce sont généralement l'utilisation sous-optimale du capital humain (Boudarbat et Montmarquette, 2014; Kilolo-Malambwe, 2014), la diminution de la productivité nationale (Cappelli, 2014; Cedefop, 2010b; Quintini, 2011), la croissance réduite (Sattinger, 2012b), certains coûts sociaux (Cedefop, 2010b) et le chômage (Quintini, 2014) qui sont les principales conséquences pour la société des mauvais appariements formation-emploi.

Enfin, à la lumière de la documentation scientifique et professionnelle récente sur les différentes conceptions de l'inadéquation, les déterminants et les conséquences de l'inadéquation, nous pouvons retenir qu'une adéquation formation-emploi réussie s'inscrit dans une triple relation : les caractéristiques individuelles, la nature des emplois et les comportements des employeurs ainsi que la nature des politiques publiques en matière de formation, d'éducation et d'emploi, et ce dans un contexte économique, social et démographique donné.

1.4 Des pistes d'actions et des interventions nombreuses pour répondre aux défis de l'adéquation

Comme nous l'avons brièvement mentionné précédemment, les pistes d'intervention pour faire face aux défis de l'adéquation formation-emploi existent et sont nombreuses. Parmi celles-ci, la documentation consultée évoque la création de groupes de travail, l'avènement d'initiatives collectives et individuelles ainsi que des politiques et des programmes pour améliorer la situation. Ceci révèle une préoccupation plus large pour l'adéquation formation-emploi, alors qu'elle a longtemps été l'affaire des organisations qui cherchaient différentes façons de satisfaire leurs besoins en compétences (Cappelli, 2014, 2015). La question qui se pose maintenant est de savoir quel est le rôle du système d'éducation, de l'État et des travailleurs eux-mêmes par rapport à cette problématique ?

Bien que les propriétaires de petites et moyennes entreprises peuvent considérer qu'il est du ressort de l'État et du système éducatif formel de doter les travailleurs des compétences essentielles de base, comme l'alphabétisation (The Canadian Chamber of Commerce, 2013), il semble, selon des écrits récents, que le système scolaire ne puisse pas régler le problème seul car certaines solutions passent par la collaboration avec d'autres acteurs et institutions. Par exemple, il est encore impossible d'acquérir systématiquement sur les bancs d'école, malgré les initiatives de stages en entreprise et la valorisation de l'alternance travail-étude dans certains programmes, l'expérience de travail recherchée par les employeurs (Cappelli, 2014, 2015). De plus, il n'est pas envisageable de limiter l'accès à certains domaines de formation pour une partie de la population ou pour la population en général (Boudarbat et Montmarquette, 2014) bien que certains sont d'avis que l'on devrait mieux orienter le choix des étudiants vers des formations qui seraient utiles, plus en lien avec les besoins du marché du travail et plus payantes pour la société en général.

Cela pose aussi la question de qui doit déterminer l'offre des programmes d'étude : le système d'éducation, les entreprises, la Commission des partenaires du marché du travail ou d'autres instances et acteurs pouvant s'intéresser aux questions de l'adéquation formation-emploi. D'ailleurs, un mémoire déposé en 2016 par le Conseil supérieur de l'éducation remet en cause la répartition actuelle des responsabilités.

Devant l'ampleur des situations d'inadéquation de qualification et de compétences dans différents pays, les travaux recensés dans le cadre de cette recherche montrent qu'il est pertinent que les pouvoirs publics

s'intéressent davantage à l'adéquation formation-emploi et prennent des mesures pour réduire ou limiter les situations d'inadéquation. À ce sujet, rappelons ici quelques motifs permettant de justifier l'intervention des pouvoirs publics : le gaspillage de fonds publics (par le biais des erreurs d'orientation dans le monde scolaire), la difficulté pour les organisations de sélectionner leurs travailleurs, les efforts devant être consentis pour ajuster les compétences des travailleurs aux besoins des organisations et du marché du travail et la nécessité d'intervenir pour appuyer certains groupes plus pénalisés par l'inadéquation (OCDE, 2011).

Si les propositions d'interventions sont nombreuses, les actions déjà entreprises le sont aussi. Par exemple, le *Recueil de pratiques prometteuses* publié par le Forum des ministres du marché du travail à la suite du Colloque *Compétences pour l'avenir* tenu en juillet 2014 recense 56 initiatives mis en œuvre dans les dix provinces et trois territoires canadiens. Celles-ci sont regroupées autour de quatre thèmes : le perfectionnement des compétences, l'ajustement des programmes dans les écoles secondaires aux exigences du marché du travail, l'ajustement des programmes d'études postsecondaires aux exigences du marché et le soutien de la participation des groupes cible au marché du travail.

Par ailleurs, nous avons pu à travers la documentation scientifique, recenser d'autres interventions des pouvoirs publics pour répondre aux défis de l'adéquation formation-emploi. Ainsi, pour faire face à la surqualification, certains travaux recommandent de mieux informer les étudiants de la situation sur le marché du travail (Bouarbat et Montmarquette, 2014; OCDE, 2011) et d'améliorer les services d'orientation professionnelle, de telle sorte que les individus puissent prendre des décisions de carrière plus éclairées. Ces mêmes études suggèrent aussi d'introduire des examens communs afin de diminuer l'hétérogénéité de compétences et de la qualification. L'offre de programmes permettant aux travailleurs d'acquérir de l'expérience en emploi ainsi que de la formation en recherche d'emploi, en particulier pour les populations plus à risque, sont deux autres interventions suggérées dans la littérature consultée (OCDE, 2011).

Pour diminuer le taux de sous-qualification, certains auteurs (Abraham, 2015; OCDE, 2011) prônent une meilleure reconnaissance des acquis en cours d'emploi ou dans des institutions à l'extérieur du système d'éducation formel. Ainsi, certaines interventions publiques semblent possibles pour faire face à l'inadéquation telles que la révision des politiques d'immigration, en particulier une meilleure reconnaissance des qualifications et des compétences acquises à l'étranger par les travailleurs qualifiés, l'offre de programmes d'intégration professionnelle permettant de réduire l'impact de l'inadéquation formation-emploi pour les travailleurs immigrants qualifiés ainsi que des investissements publics en formation de la main-d'œuvre.

Finalement, pour réduire l'inadéquation de compétence, principalement celle associée à la sous-compétence, l'OCDE (2011) préconise la formation en cours d'emploi (pour éviter l'obsolescence des compétences), la formation de reconversion et la création de passerelle pour faciliter le retour vers le système formel d'éducation pour les travailleurs souhaitant réorienter leur parcours professionnel.

1.5 La gestion dans les PME est distincte

Comme nous l'avons présenté au début de ce rapport, la documentation scientifique et professionnelle consultée montre que la taille des entreprises peut expliquer les spécificités de gestion dans les PME mais elle n'est pas toujours un déterminant discriminant des pratiques de gestion, ni une condition suffisante pour expliquer les spécificités de gestion au sein des PME.

C'est notamment pour cette raison que nous devons nous intéresser à d'autres facteurs tels que : la présence d'une direction des ressources humaines, le degré de formalisation des pratiques de ressources humaines comme la formation, la planification des ressources humaines et l'analyse des emplois, l'implication du dirigeant ou du propriétaire de l'entreprise dans les décisions stratégiques et la gestion quotidienne des activités de l'entreprise ainsi que le secteur d'activité de la PME, la position qu'elle occupe dans son environnement.

Ainsi, lorsque l'on s'intéresse à l'adéquation formation-emploi, on peut observer dans les travaux consultés que les pratiques de gestion dans les PME, dont celles de gestion des ressources humaines sont davantage contingentes et moins stratégiques que celles des plus grandes organisations. Comment expliquer cette différence si la taille n'est pas l'unique facteur déterminant ?

D'abord, par la présence limitée d'une direction des ressources humaines, d'une personne responsable de la gestion des ressources humaines ou par la faible formalisation de la fonction ressources humaines (Mahé de Boislandelle, 1990), ou encore la présence limitée de politiques et pratiques de GRH formalisées et structurées, faute de ressources (Filion, 2007; The Canadian Chamber of Commerce, 2013). Un exemple qui a été documenté à plusieurs reprises dans les travaux antérieurs, concerne le type de formation offerte laquelle est davantage informelle, moins structurée et sur le tas, ce qui engendrerait davantage de situations d'inadéquation (Ashton et al., 2008; Bentabet et Michun, 2008; Fabi et Lacoursière, 2007; The Canadian Chamber of Commerce, 2013). Une autre caractéristique qui permet de différencier la gestion au sein des petites et moyennes entreprises concerne l'intérêt ou la vision du dirigeant ou du chef d'entreprise pour la gestion de ses effectifs, où ses aspirations conditionnent ses comportements, sa politique de gestion de l'emploi au sein de son entreprise et donc, la question de l'adéquation (Benoît et Rousseau, 1990; Filion, 2007; Naro, 1990). D'autres travaux (Fabi et al., 1998) font aussi état que l'absence de formalisation des pratiques associées à la planification des ressources humaines et à l'analyse des emplois peut avoir des répercussions sur d'autres pratiques telles que le recrutement et la formation, associées à l'adéquation formation-emploi.

Certains travaux évoquent aussi la division du travail comme un facteur distinctif dans la gestion au sein des PME, puisque la division du travail est moindre, dans la mesure où les entreprises de plus petite taille recherchent moins de travailleurs spécialisés et davantage de candidats polyvalents de manière à favoriser la mobilité interne selon les besoins de production (Sarnin, 1998).

En ce qui a trait à la place de la PME dans son environnement, d'autres auteurs se sont intéressés à la relation entre la présence de PME au sein de pôles de compétitivité (*clusters*) et leur politique

d'adéquation formation-emploi. Pour les PME, la participation à un même pôle de compétitivité leur permettrait de valoriser les compétences, de réfléchir à des politiques communes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de proposer la mutualisation des ressources notamment en matière de gestion des ressources humaines, lesquelles peuvent être absentes dans certaines entreprises (De Géry, 2014; Colletis et Dieuaide, 2008; Lamarche, 2008).

1.6 Les pratiques existantes au sein des organisations aux prises avec des défis d'adéquation

Nous avons mentionné précédemment que de nombreuses possibilités sont disponibles pour les organisations aux prises avec des défis d'adéquation ou cherchant à prévenir des situations d'inadéquation formation-emploi. Pour y arriver, elles doivent « combler leurs besoins en compétences et résoudre leurs écarts de qualifications et de compétences en se concentrant sur leurs employés » (The Canadian Chamber of Commerce, 2013, p. 3). Nous avons identifié dans la documentation scientifique et professionnelle¹⁰ différentes pratiques de gestion et de gestion des ressources humaines permettant d'atteindre l'adéquation entre l'utilisation des compétences des travailleurs et les exigences en emploi.

Parmi les différentes pratiques identifiées dans ces textes, nous avons retenu deux grands regroupements à savoir que :

- a) certaines pratiques favorisent l'adéquation des individus, c'est-à-dire qu'elles permettent aux travailleurs directement d'améliorer l'adéquation entre leurs compétences et les exigences de leur poste, de leur emploi ou des tâches qu'ils doivent accomplir;
- b) certaines pratiques favorisent l'adéquation en général dans une organisation, par exemple en mettant de l'avant une culture d'apprentissage ou de formation tout au long de la vie, ou des pratiques de gestion des ressources humaines favorables au développement des compétences.

Dans ces deux regroupements, nous distinguerons des pratiques de gestion des ressources humaines, des pratiques de gestion du changement technologique et des pratiques organisationnelles à l'intention du personnel aux prises avec des situations d'inadéquation de compétences.

¹⁰ ^a Cedefop (2012), ^b Accenture (2013) (sondage auprès de grandes organisations américaines), ^c Desjardins 2014, ^d Branche-Seigeot (2015), ^e Liu et al. (2015) (sondage auprès d'employés de grandes organisations chinoises), ^f Bruyère et Lemistre (2006), ^g Erdogan et al. (2011), ^h Cappelli (2014, 2015), ⁱ OCDE (2011), ^j Quintiti (2014), ^k Turcotte et Rennison (2004)

1.6.1 Les pratiques favorisant l'adéquation des individus

Nous pouvons d'abord faire ressortir une diversité de pratiques favorisant directement l'adéquation des individus avec leur emploi. Le tableau 7 en présente une synthèse.

Tableau 7 – Synthèse des pratiques favorisant l'adéquation des individus

Pratiques favorisant l'adéquation des compétences individuelles avec les exigences du poste, de l'emploi ou des tâches à accomplir	
Pratiques de gestion des ressources humaines	<p>Pratique de sélection et de recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la présélection et l'évaluation systématique des candidats ^a • Limiter l'utilisation des titres professionnels ou des diplômes comme critères premiers d'embauche puisqu'ils seraient réducteurs du niveau de compétences individuelles ^d, et sélectionner les candidats avec des critères plus larges plutôt que des critères spécifiques sur l'expérience et la formation décrits dans les cv ^b • Sélectionner les candidats en fonction de leur parcours professionnel ^{f, g} • Établir des critères de sélection selon les priorités organisationnelles, comme la spécialité de formation (diplôme) versus la spécialité d'emploi ^f • Imposer systématiquement une période probatoire pour les nouveaux employés (afin de s'assurer de l'adéquation avec l'emploi occupé) ^a • Utiliser de tests de sélection et des outils d'évaluation standardisés reliés au travail (travail réel vers travail prescrit) ^a • Mettre en place un programme d'accueil et d'intégration pour les nouveaux employés ^a
	<p>Pratique de rétention de la main-d'œuvre compétente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les employés non appariés et décider des actions à prendre : éviter de les retenir ou investir dans la progression de leur carrière ^a
	<p>Pratiques de formation et développement des carrières</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir différents types (informelle, non formelle, formelle) d'activités de formation en fonction des compétences à développer, des habiletés à acquérir et des savoirs à transmettre pour assurer une meilleure adéquation ^{a, b, d, g} • Répondre rapidement aux besoins de formation des employés afin qu'ils demeurent appariés avec leurs postes • Offrir de la formation selon les compétences à développer : de base, générale, technique (savoir-faire ou reliées à l'emploi), compétences molles (<i>soft skills</i>), savoir-être ^{a, g} • Motiver et encourager les employés à se former ^{a, c} • Consulter le syndicat au sujet des règles pour l'accès à la formation • Prévoir des clauses de remboursement des frais de formation si l'employé quitte l'entreprise de son propre gré ^a
	<p>Pratiques reliées à la rémunération et reconnaissance des compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la rémunération incitative en fonction des compétences ^{a, g} • Favoriser par la reconnaissance monétaire et non monétaire l'utilisation de ses compétences et leur développement ^{a, g}

	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des bénéfices salariaux associés à la formation continue ou à l’acquisition de qualification supplémentaire ^a • Accroître le niveau d’autonomie en emploi pour les travailleurs surqualifiés
Pratiques de gestion du changement technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les compétences des travailleurs quant à l’utilisation des nouvelles technologies pour que ces compétences ne soient pas perdues en cas de changements technologiques rapides ⁱ • Prévoir des pratiques de sélection de candidats plus qualifiés ou détenant des compétences plus générales leur permettant de s’adapter à des changements technologiques éventuels ^{h, j}
Pratiques organisationnelles	<p>Pratiques visant à limiter les comportements contreproductifs qui peuvent être associés à des situations d’inadéquation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accroître le niveau d’autonomie en emploi des travailleurs surqualifiés ^e • Favoriser la participation des employés aux décisions organisationnelles pour utiliser davantage leurs compétences ^g • Impliquer les employés dans des relations de mentorat ^g et en les nommant personnes-ressources pour leurs collègues. <p>Pratiques reliées à l’organisation du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encourager les employés à communiquer leurs insatisfactions pour trouver des améliorations dans leur emploi afin de mieux utiliser leurs compétences ^e • Assigner des tâches aux employés en fonction de leurs compétences ^a • Redéployer ou déplacer les employés dans de nouveaux rôles ou dans des postes plus appropriés où leurs compétences seront mieux utilisées ^a

1.6.2 Les pratiques favorisant l’adéquation en général dans une organisation

La documentation consultée nous a permis, dans un deuxième temps, d’explorer les pratiques favorisant l’adéquation plus généralement dans l’ensemble des organisations. Nous y retrouvons essentiellement la même catégorisation de pratiques que celle utilisée pour les pratiques favorisant l’adéquation des compétences individuelles. Le tableau 8 en présente une synthèse.

Tableau 8 – Synthèse des pratiques recensées favorisant l’adéquation dans les organisations

Pratiques favorisant l’adéquation dans l’ensemble des organisations	
Pratiques de gestion des ressources humaines	<p>Pratiques de planification de la main-d’œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticiper et évaluer les besoins en termes de compétences ^{a, b} • Embaucher <u>volontairement</u> des travailleurs surqualifiés pour bénéficier de leurs compétences supplémentaires dans le cas de changements organisationnels ^{a, g} • Embaucher des travailleurs temporaires ^a, à contrat et des travailleurs autonomes ^b afin d’accroître le bassin de compétences et l’adéquation générale de l’organisation pour la réussite de ses projets

- Établir des partenariats avec différentes institutions (ex. collèges et universités) pour ajuster le curriculum de formation de manière à ce qu'elles fournissent des candidats compétents détenant les compétences recherchées ^b. (Des exemples de cette pratique sont présentés dans le *Recueil de pratiques prometteuses* publié par le Forum des ministres du marché du travail à la suite du Colloque *Compétences pour l'avenir* tenu en juillet 2014).

Pratiques de sélection et de recrutement

- Élargir le bassin de candidats, en embauchant des personnes qui détiennent des compétences générales ou des compétences adjacentes pour les développer à l'interne ^b
- Miser sur des bassins de recrutement nouveaux d'employés ou d'individus sous-utilisés comme les retraités, les parents à la maison, les personnes handicapées ^b
- Définir les exigences des emplois en fonction des compétences requises pour faire le travail demandé ^b
- Sélectionner des candidats (et leurs compétences) pour combler les écarts de compétences identifiés ^a
- Sélectionner les talents en fonction de nouvelles données, telles que : l'appariement (*fit*) avec la culture de l'entreprise, la motivation à travailler pour l'employeur, les intérêts observés via les réseaux sociaux, le portfolio du candidat ^{b,g}
- Utiliser les services d'agences externes (ressources externes à l'entreprise) afin de cibler et de recruter les candidats aux compétences recherchées ^a
- Favoriser le recrutement interne pour diminuer l'inadéquation ^a

Pratiques de formation et de développement des compétences et gestion des carrières

- Préparer une revue annuelle des besoins en formation, et définir les activités de formation pour développer la polyvalence et l'apprentissage continu ^a
- Offrir de la formation qui n'est pas limitée aux travailleurs qui sont déjà fortement qualifiés ou encore qui sont plus jeunes, ou selon la durée de la relation d'emploi (ex. contrat temporaire, emploi permanent, etc.) ^a
- Développer une culture de formation continue (*lifelong learning*) ^a
- Développer des politiques et règlements (formalisation des pratiques) de formation ^a
- Retenir les employés en adéquation en : a) offrant de la flexibilité dans les heures de travail, b) en proposant de la formation, c) par l'enrichissement des tâches, d) par la promotion hâtive, e) en offrant un salaire basé sur le rendement ^a
- Investir dans la formation ^{b,h}
- Offrir des activités de formation selon les priorités organisationnelles ou les besoins identifiés ^{a,c}
- Développer une stratégie de formation continue où l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences et habiletés font partie intégrante du parcours d'emploi des employés ^b
- Favoriser le développement des compétences des employés selon les périodes (cycles) de production (ex. période creuse) ^a
- Diversifier l'offre de formation (activités formelles, informelles, mentorat, coaching, podcasts, e-learning, jeux sérieux, mooc, compagnon-apprenti, stages professionnels, etc.) ^{a,b}
- Définir un contrat de formation (développement des compétences) en lien avec le développement de la carrière des employés
- Consulter et travailler en collaboration avec le syndicat au sujet des règles pour l'accès à la formation

	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un programme d'accompagnement des nouveaux employés pour que le développement de leurs compétences soit pris en charge dès leur embauche ^a • Développer et mettre en place des stratégies formelles de gestion et de transfert des connaissances ^a <p>Pratiques reliées à la rémunération et reconnaissance des compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le développement des compétences fasse partie intégrante de la rémunération et des stratégies de rémunération indirecte ou incitative ^c • Bonifier la rémunération offerte selon les compétences ^h • Mettre en place une évaluation basée sur les compétences et la reconnaissance des compétences ^a
<p>Pratiques de gestion du changement technologique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des pratiques de développement de compétences liées à l'utilisation de la technologie (développement de compétences numériques) ^k • Favoriser des pratiques de recrutement en valorisant les qualifications et les compétences technologiques • Favoriser la diffusion de technologies à travers l'organisation ^k
<p>Pratiques organisationnelles</p>	<p>Pratiques reliées à l'organisation du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des pratiques de rotation d'emploi, de travail en équipe, de multitâches favorisant une polyvalence, une prise de décision accrue, une plus grande responsabilité et imputabilité dans les décisions, une hausse du niveau d'autonomie, une employabilité au sein de l'organisation ^{f, h} • Favoriser la flexibilité dans l'organisation du travail pour les employés en situation de surcompétence ^a • Définir et mettre en œuvre une politique ou une stratégie organisationnelle visant la mobilité de la main-d'œuvre basée sur les compétences ^a • Repenser les descriptions d'emplois en fonction des compétences requises et attendues^b • Redéployer ou faciliter la promotion des employés surcompétents ^a • Définir une politique claire et transparente quant aux conséquences d'une mauvaise adéquation (ex. congédiement pour incompétence) ^a <p>Stratégie organisationnelle permettant de communiquer une marque employeur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendre l'organisation plus attrayante pour attirer plus de candidats ^b
<p>Autres pratiques</p>	<p>Pratiques d'analyse des besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des outils analytiques pour avoir un portrait plus clair et précis des compétences des employés et mesurer les compétences des employés actuels ^b • Favoriser autant que possible des pratiques de GRH haute performance ^a <p>Pratique visant la communication de la culture de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des moyens de communiquer aux acteurs de l'organisation les objectifs du système de formation de l'organisation ^a

En résumé, comme nous pouvons le voir dans l'ensemble de la documentation recensée, plusieurs pratiques existent déjà dans les entreprises qui font face aux défis de l'adéquation formation-emploi. Au-delà de l'intérêt de connaître les pratiques mises en place par les organisations, il est difficile de conclure à des différences significatives quant à la présence de ces pratiques et l'amélioration de l'adéquation

formation-emploi. Pourquoi ? Pour la simple et bonne raison que peu de travaux documentent systématiquement leurs résultats à l'aide de mesures objectives. Enfin, bien qu'il semble y avoir une panoplie de pratiques disponibles pour les employeurs, il reste que le mécanisme de la relation formation-emploi est complexe et que les employeurs semblent encore être aux prises avec des difficultés pour recruter des travailleurs compétents et qualifiés, ou aligner leurs besoins en compétences avec les candidats disponibles sur le marché du travail.

1.7 L'inadéquation est-elle un réel problème ?

Tout d'abord, il est évident que la réponse à cette question variera selon le type d'inadéquation et selon le niveau d'analyse. De plus, les caractères volontaire ou forcé, et temporaire ou persistant de l'inadéquation entrent aussi dans l'équation. En effet, une situation d'inadéquation qui perdure dans le temps est plus dommageable et lourde de conséquences que si elle est passagère (Boudarbat et Montmarquette, 2014; OCDE, 2011).

Comme nous l'avons mentionné, l'inadéquation est associée à des conséquences pour les individus et les organisations. Les conséquences de la sur(sous)qualification pour les travailleurs sont somme toute limitées, surtout si la sur(sous)qualification est temporaire ou volontaire. Cependant, la combinaison surqualification et surcompétence est plus dommageable (en termes de satisfaction et de roulement volontaire) et nécessite, selon plusieurs auteurs, une intervention (Sloane, 2014).

Ensuite, les conséquences néfastes de la sur(sous)qualification pour l'organisation sont aussi questionnables. En effet, les travaux antérieurs font état que la surqualification peut être le fruit d'une décision de gestion des ressources humaines bien souvent réfléchie. En effet, il peut s'avérer avantageux pour les organisations d'embaucher des travailleurs surqualifiés puisqu'elles bénéficient alors de plus d'expertise sans devoir la payer et que cela réduit, dans un sens, ses investissements en développement des compétences. Évidemment, cette situation n'est pas toujours avantageuse à plus long terme puisque la surqualification peut entraîner de la démotivation au travail, favoriser les travailleurs à adopter des comportements contreproductifs et même à quitter l'organisation (Boudarbat et Montmarquette, 2014; Cedefop, 2010b).

Plusieurs statistiques disponibles montrent que la surqualification est un problème sociétal auquel doivent s'attaquer les pouvoirs publics. Aussi, les critiques relatives à la mauvaise utilisation du système éducatif formel sont bien légitimes. Paradoxalement, les interventions des institutions publiques sont l'une des causes évoquées pour expliquer la surqualification. En effet, d'aucuns indiquent qu'une hausse du niveau de scolarité des travailleurs pourrait entraîner une surqualification générale, si le marché du travail n'est pas en mesure d'absorber le surplus de qualifications et de compétences (Boudarbat et Montmarquette, 2014). Comme nous l'avons vu aussi, l'inadéquation de qualification, notamment la surqualification peut être forcée lors de périodes économiques plus difficiles (taux de chômage élevé) alors qu'un travailleur devra accepter un emploi en-deçà de ses qualifications pour éviter de perdre ses prestations d'assurance-

emploi (Cedefop, 2010b) ou encore s'il est sans emploi (après une perte d'emploi involontaire) et ce, pour éviter une période de non-emploi qui perdure (OCDE, 2011).

Les écrits au sujet des pénuries de main-d'œuvre qualifiée font aussi état de difficultés pour les entreprises à doter leurs postes. Pourtant, comme nous l'avons vu, les causes d'une inadéquation basée sur une pénurie de compétences ne sont pas univoques, et ne sont pas nécessairement incontrôlables pour les entreprises. C'est d'ailleurs pour cette raison que Cappelli (2015) questionne le fondement des plaintes de maintes organisations évoquant des difficultés à recruter du personnel qualifié. Les analyses du niveau de qualification/éducation de la population active tendent à montrer que ce n'est pas tant du côté de l'offre de main-d'œuvre qualifiée que se situe la difficulté, mais davantage du côté des organisations et de leurs pratiques. L'étude de données macroéconomiques au sujet de la population active tend d'ailleurs à montrer que la société est aux prises avec des enjeux de surqualifications plutôt que l'inverse. Cappelli souligne aussi que les organisations n'établissent pas de critères de sélection compatibles avec les exigences de l'emploi à combler, n'offrent parfois pas une rémunération suffisamment élevée pour attirer les candidats recherchés et qu'elles négligent les investissements en formation.

Au début de la section, nous avons posé la question à savoir si l'inadéquation formation-emploi est un problème. La réponse est teintée de gris : si l'inadéquation pose des défis pour nombre de travailleurs et d'organisations, certaines solutions connues pouvant la diminuer, voire l'éviter, ne sont pas mises en place; au contraire, certaines organisations semblent plutôt poser des gestes qui favorisent, à nos yeux, et selon l'interprétation que nous faisons des écrits recensés, l'inadéquation. Ainsi, à la suite de notre analyse, nous postulons à l'instar de Desjardins (2014), qu' « un certain niveau d'inadéquation est peut-être non seulement inévitable compte tenu du caractère dynamique de l'offre et de la demande de main-d'œuvre, mais pourrait même être désirable parce que l'inadéquation agit comme un catalyseur de la croissance de la productivité, à moyen et long termes » (tr. libre, p.186).

Par ailleurs, dans son étude, Desjardins (2014) a constaté qu'au cours des dernières années, les débats scientifiques et les politiques publiques traditionnellement centrés sur la surqualification et les pénuries de main-d'œuvre se sont transformés en discussions plus nuancées qui accordent plus de place aux questions d'inadéquation associées à l'utilisation des compétences. Notre recherche va dans le même sens puisque nous avons retenu cette dernière conception de l'adéquation formation-emploi. Plusieurs raisons justifient ce choix. D'abord, il y a peu de travaux à ce sujet et dès lors, la pertinence scientifique de l'étude s'en trouve augmentée. Les études à ce sujet sont plus difficiles à réaliser puisque la mesure est moins aisée et peut plus difficilement provenir de base de données publiques, sans compter que les conséquences de la sur(sous)compétence semblent plus sérieuses, ce qui accroît la pertinence sociale de notre recherche.

Finalement, bien que la conception macroéconomique de l'inadéquation soit réelle et ait des impacts pour les organisations, nous ne l'avons pas retenue pour les suites de notre recherche. Nous nous intéressons surtout au niveau organisationnel et aux moyens déployés par les organisations pour gérer l'inadéquation. De plus, nous considérons que la pénurie ou le surplus de compétences au sein d'une société est l'une des

causes de l'inadéquation formation-emploi vécue au sein des organisations, dont les PME. Dans ces conditions, nous choisissons d'orienter notre étude sur la conception de l'adéquation formation-emploi basée sur l'utilisation des compétences.

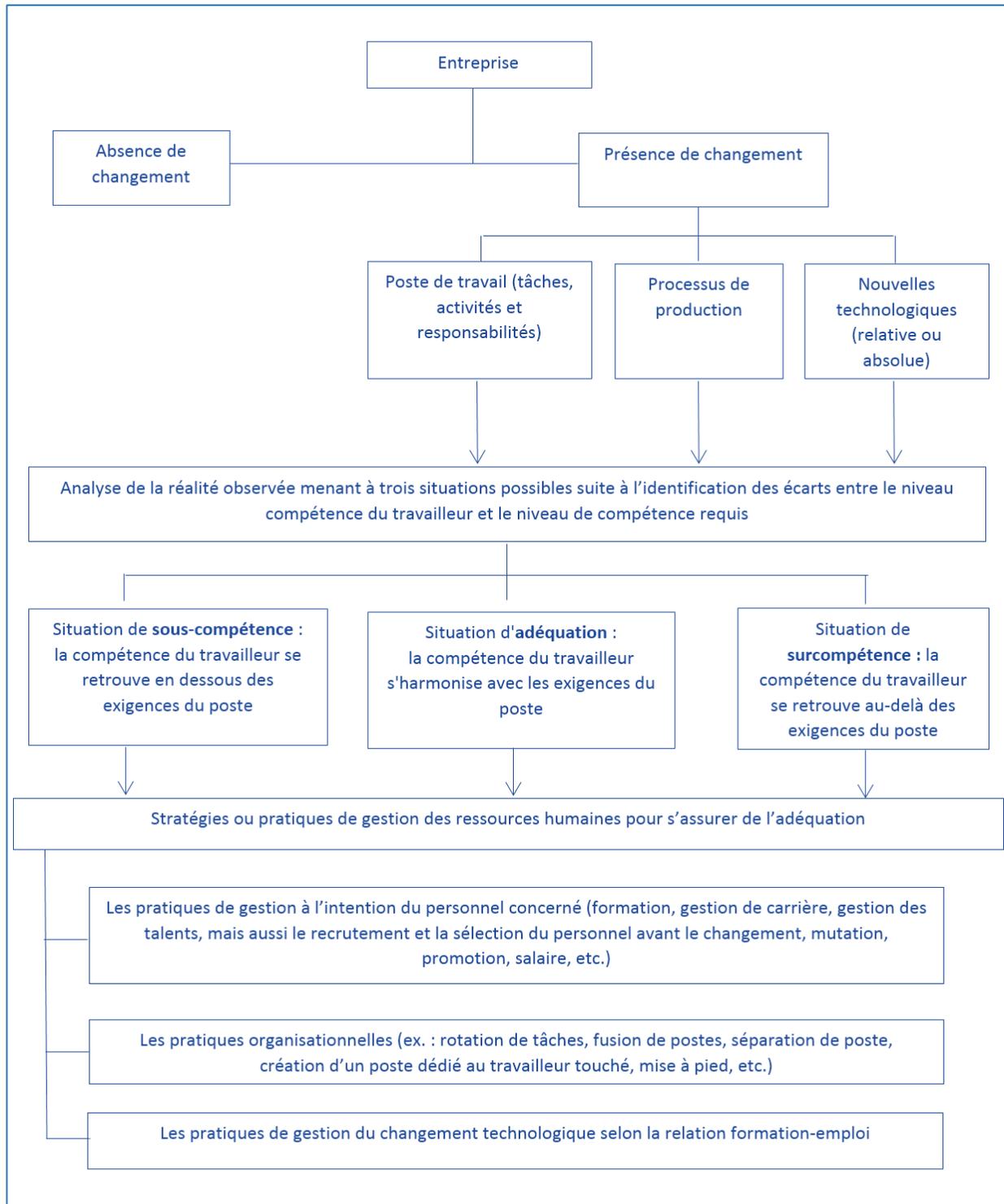
1.8 La question de recherche et le modèle conceptuel

Notre **question de recherche** s'appuie sur les constats énumérés précédemment et la documentation professionnelle et scientifique. Ainsi, nous cherchons à mieux comprendre la problématique de l'adéquation formation-emploi dans les PME du secteur manufacturier au Québec. Plus spécifiquement, nous cherchons à identifier les pratiques de gestion des ressources humaines ou les stratégies de gestion visant l'amélioration des compétences des personnes à l'emploi et l'adaptation de la main-d'œuvre aux changements dans l'organisation afin d'assurer l'adéquation entre les employés et les postes occupés. Pour y arriver, il a d'abord fallu définir et clarifier le concept d'adéquation formation-emploi dans un contexte d'évolution des emplois et des compétences milieu.

Notre étude s'appuie dès lors sur un cadre conceptuel inspiré de la documentation scientifique. Notre modèle est présenté à la page suivante, à la figure 1. Pour en faciliter l'interprétation, en voici une brève description.

Comme nous l'avons précisé plus tôt, l'intérêt de notre projet se situe au niveau des entreprises puisque nous voulons mieux comprendre comment elles font face aux défis de l'inadéquation. Pour y arriver, nous avons posé comme condition préalable à la participation à notre enquête, la présence de changements organisationnels ou technologiques au sein des organisations étudiées. En effet, les compétences et les qualifications des travailleurs sont en constance évolution et, pour bien répondre aux besoins changeants des organisations, les compétences des travailleurs doivent évoluer aussi. Ainsi, la présence d'un changement (au niveau des postes de travail, du processus de production ou des nouvelles technologies) suppose une situation actuelle et une situation future entre lesquelles on devrait observer ou non un écart de compétences, à savoir : une situation de sous-compétence, une situation de surcompétence ou une situation d'équilibre où les compétences des travailleurs sont parfaitement arrimées aux besoins et aux exigences de leur poste. Une fois que nous aurons établi le profil des entreprises selon leur situation d'inadéquation ou d'adéquation, nous nous intéresserons à leurs façons de faire pour répondre aux défis de l'inadéquation ou aux pratiques favorisant l'adéquation dans leur milieu de travail. Pour y arriver, en prenant appui sur les travaux que nous avons recensés, nous avons choisi de documenter les pratiques de gestion de ressources humaines, les pratiques organisationnelles et les pratique visant la gestion du changement technologique pour faire face aux défis de l'inadéquation formation-emploi. Pour ce qui est des stratégies individuelles des travailleurs, bien qu'elles soient documentées dans la littérature, elles ne permettent pas de répondre à notre question de recherche. Nous avons donc choisi de ne pas documenter les stratégies individuelles dans le cadre de ce projet.

Figure 1 - Modèle conceptuel
Détermination de l'adéquation entre la formation et l'emploi au sein des entreprises



Chapitre 2 – La démarche méthodologique

Dans cette section, nous exposerons la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche. Il s'agit d'une recherche de types quantitatif et qualitatif, réalisée entre 2015 et 2017. Les données quantitatives proviennent d'un échantillon de 376 répondants qui ont participé à une enquête téléphonique tandis que les données qualitatives proviennent de 39 entrevues individuelles réalisées dans un total de 8 PME distinctes auprès de travailleurs de la production, de superviseurs et de contremaîtres, de responsables de la formation, de la dotation, de formateurs, de conseillers ou de directeurs de ressources humaines, de directeurs d'usine, de propriétaires ou des directeurs des entreprises. Certains de ces répondants cumulaient plusieurs titres et fonctions au sein d'une même entreprise et d'autres étaient représentants syndicaux.

La démarche méthodologique suit les étapes suivantes :

Volet qualitatif	Volet quantitatif
Revue de littérature et élaboration du modèle conceptuel	
Préparation des grilles d'entrevues individuels	Préparation du questionnaire d'enquête et pré-test
Réalisation des entrevues	Réalisation de l'enquête téléphonique
Analyse de contenu	Analyse statistique
Interprétation du contenu des verbatims	Présentation des résultats et analyse

2.1 Le choix d'une méthodologie qualitative

Dans le cadre de cette recherche, la partie qualitative est à visée compréhensive. Ceci s'explique par le fait que la problématique de l'adéquation formation-emploi a été relativement peu étudiée dans sa perspective organisationnelle et encore moins dans les petites et moyennes entreprises québécoises. L'une des forces de cette méthodologie est la proximité qu'elle permet d'avoir avec les répondants dans le cadre d'entrevues individuelles, ce que ne permet pas l'enquête téléphonique. Cette méthode a aussi comme intérêt de faire ressortir des situations contrastantes ou des similitudes quant aux pratiques que les établissements ont mis en place pour répondre aux enjeux de l'adéquation formation-emploi.

2.1.1 La constitution de l'échantillon

Nous avons utilisé trois principaux moyens pour entrer en contact avec des entreprises qui s'intéressaient à la problématique de l'adéquation formation-emploi : par des références provenant de nos partenaires de recherche, par la prise de contacts par courriel de membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés œuvrant dans des établissements compris dans notre banque initiale contenant 3621 cas et la sollicitation directe d'autres établissements non inclus dans notre banque initiale.

Pour le volet qualitatif, notre projet de recherche s'appuie sur 39 entretiens individuels semi-dirigés auprès de différents membres de l'organisation (travailleurs de la production, superviseurs et contremaîtres, responsables de la formation, de la dotation, formateurs, conseillers ou directeurs de ressources humaines, directeurs d'usine, propriétaires ou directeurs généraux) se répartissant dans huit entreprises différentes. Les entreprises retenues dans lesquelles nous avons mené les entretiens individuels, devaient répondre à quatre critères pour participer à la recherche :

- œuvrer dans le secteur manufacturier de la fabrication (SCIAN 311-339) avec une préférence pour les entreprises du sous-secteur manufacturier de la première transformation des métaux (SCIAN 331) ou dans le sous-secteur de la fabrication de produits métalliques (SCIAN 332);
- compter entre 20 et 499 employés;
- avoir connu, au cours des douze derniers mois précédant les entrevues, la présence de changements technologiques ou organisationnels susceptibles d'affecter les exigences des postes ou les compétences de la main-d'œuvre en emploi;
- s'engager à libérer au moins 4 à 6 personnes parmi leurs gestionnaires, superviseurs de la production et employés afin de mener des entretiens individuels d'une durée moyenne de 45 minutes.

Les tableaux 9 et 10 illustrent la distribution des entreprises en fonction des sous-secteurs manufacturiers et de la taille :

Tableau 9 : Répartition des études de cas selon le sous-secteur manufacturier

Sous-secteurs (code SCIAN)	Nombre d'entreprises (N)	Total d'entrevues (n)
Fabrication de matériel de transport (336)	1	4
Fabrication de produits métalliques (332)	7	35
Total	8	39

Tableau 10 : Répartition des études de cas selon la taille de l'établissement

Taille	Nombre d'entreprises (N)	Total d'entrevues (n)
20 à 49	1	2
50 à 99	3	12
100 à 199	3	20
200 à 499	1	5
Total	8	39

2.1.2 Les guides d'entrevue

La majorité des entrevues semi-structurées ont été menées à deux intervieweurs (28/39 entrevues); dans les autres cas, la disponibilité limitée des répondants nous a amenés à réaliser les entrevues en solo. Toutes les entrevues ont été menées sur les lieux de travail. Comme nous l'avons précisé plus tôt, pour chacune des études de cas, nous avons rencontré différents participants ayant des fonctions diverses au sein de leur organisation. L'intérêt de documenter différents points de vue au sein d'une même entreprise est d'identifier les représentations communes et les aspects divergents au sujet de l'adéquation formation-emploi. Les entrevues menées auprès de membres de la direction permettent par exemple de mieux comprendre le contexte, tandis que celles réalisées auprès de responsables de la gestion des ressources humaines ou de la formation permettent de documenter et de mieux comprendre les pratiques mises en place et les changements vécus, tandis que les entrevues menées avec des employés portent davantage sur leurs parcours professionnels et leurs stratégies pour répondre aux défis de l'adéquation entre leurs compétences et le poste occupé. Les employés devaient avoir vécu une situation d'inadéquation entre leurs compétences et leur emploi pour être admissibles à la recherche.

Puisque nous voulions documenter les pratiques de gestion permettant l'adaptation de la main-d'œuvre aux changements dans l'organisation afin d'assurer le meilleur arrimage possible (adéquation) entre les employés et les postes occupés, nous avons élaboré deux guides d'entretiens, présentés à l'annexe II. Dans le premier guide d'entrevue à l'intention des membres de la direction, des superviseurs et des contremaîtres, des représentants des employés et des responsables de la gestion des ressources humaines, un total de cinq thématiques sont abordées.

1. Le premier thème concerne le contexte de l'entreprise ainsi que les caractéristiques internes et externes pertinentes à la compréhension de la question de l'adéquation.
2. La deuxième thématique permet d'évaluer si les pratiques de gestion sont adaptées aux différents types de changements (tâches, processus de production, technologique) vécus au sein de l'établissement au cours des douze derniers mois. Nous souhaitons documenter ici le type de changements, leur importance et en quoi ils influencent les compétences du personnel.
3. Le troisième thème s'intéresse aux types de compétences touchées par l'écart observé entre la situation actuelle et la situation désirée. Des questions notamment sur le type de compétences, le public cible et le moment d'identification de l'écart ont été retenues.
4. Le quatrième thème porte sur les pratiques de gestion existantes qui ont été adoptées par la direction afin de trouver une solution aux écarts observés. Nous nous intéressons principalement aux pratiques permettant de diagnostiquer l'état de l'adéquation, les méthodes de formation et d'apprentissage ainsi que les autres pratiques de gestion permettant d'arriver à l'adéquation.
5. La dernière thématique aborde les facteurs de réussite et les obstacles vécus par rapport aux interventions visant l'adéquation entre les compétences et les exigences des emplois occupés.

Le deuxième guide d'entrevue concerne les employés de production ayant vécu une situation d'inadéquation ou d'écart entre leurs compétences et l'emploi occupé. Ce guide contient huit blocs de questions s'intéressant aux exigences de l'emploi, à l'intégration professionnelle, au parcours de développement des compétences, aux changements vécus au cours des 12 derniers mois au niveau du poste de travail, à la perception que certaines de leurs compétences n'étaient pas reconnues ou valorisées par l'employeur, aux démarches personnelles entamées pour mieux répondre aux exigences de leur emploi, et aux obstacles perçus en matière d'adéquation.

Les guides d'entrevue ont été construits en s'appuyant sur la revue de la documentation et sur le modèle conceptuel développé par les membres de l'équipe.

2.1.3 La collecte et le traitement des données

Tous les entretiens semi-directifs ont été menés entre février 2016 et septembre 2016 sur les lieux de travail. Comme nous l'avons précisé précédemment, un total de 39 entrevues d'une durée moyenne de 37 minutes ont été réalisées, la plus longue entrevue a duré 1 heure 25 minutes et la plus courte, 18 minutes 59 secondes. Nous avons cumulé 26 heures d'enregistrements audio qui ont tous fait l'objet d'une transcription intégrale (verbatim) puis d'une analyse thématique, qui incluait le portrait de l'établissement, une synthèse des thèmes accompagnée des extraits les plus significatifs de l'entretien, de même que les éléments d'analyse pertinents pour répondre à la question de recherche. Les 39 verbatim ont été codés manuellement et chacune des lignes codées a été intégrée dans le logiciel Excel. Les trois membres de l'équipe (Bernier, Michaud et Poulet) ont procédé individuellement au codage de l'ensemble du matériel retranscrit et ont ensuite mis en commun leur codage pour en arriver à un codage unique afin de conduire une analyse transversale : les réponses obtenues par chacun des répondants sur chacun des thèmes d'analyse ont pu être croisés avec des variables construites *a priori*. La phase de codage s'est déroulée du mois de septembre 2016 à novembre 2016 tandis que la phase d'analyse s'est étalée de novembre 2016 à janvier 2017.

Chaque étude de cas fait donc la synthèse des idées importantes et du contexte dans lequel elles prennent sens. L'ensemble du matériel, le contenu des 39 entretiens individuels, a été analysé de manière transversale en vue d'identifier des caractéristiques communes en plus des particularités qui pouvaient ressortir au sujet de l'adéquation formation-emploi.

2.1.4 Les caractéristiques de l'échantillon

Nous présentons ici les principales caractéristiques des **huit études de cas** menées dans le cadre de ce projet de recherche. Pour chacune des études de cas, nous présenterons successivement les éléments suivants :

1. **Les caractéristiques du contexte et de l'entreprise.** Il s'agit dans cette dimension de recenser les caractéristiques de l'entreprise et de ses membres qui sont pertinentes à la compréhension de la question de l'adéquation. A priori, il est difficile de prévoir quelles sont les caractéristiques qui ont un réel impact sur l'adéquation ou les pratiques de gestion s'y rapportant. Par exemple, une norme peut avoir une influence sur l'adéquation, mais l'existence d'une norme, n'influence pas automatiquement l'adéquation.
2. **Les changements dans les facteurs de production.** Cette dimension a pour objectif de confirmer si les tâches, les responsabilités, le processus de production ou les technologies ont été modifiés au cours des douze (12) derniers mois. Cette catégorie sert d'abord à vérifier si l'entreprise a fait l'objet d'au moins un type de modification afin de se conformer au devis de recherche. Ce dernier exige qu'il y ait eu au moins une modification aux facteurs de production pour être en mesure d'observer la présence potentielle d'un écart dans les compétences des employés et la nouvelle réalité suite à la modification. Cette dimension permettra d'évaluer si les pratiques de gestion sont adaptées aux différents types de modifications. Un point crucial qu'il ne faudrait pas ignorer est le fait que des éléments indirects peuvent confirmer la présence d'un type de modification. Nous documentons ici, les changements ou les modifications au niveau des tâches et des responsabilités, les changements ou les modifications au processus de production ainsi que les changements technologiques.
3. **Les types de compétences concernées par l'écart.** Cette dimension vise à documenter le type de compétences, de connaissances ou de qualifications qui devront être mises à jour pour effectuer le travail (sous-compétent) ou celles qui sont devenues inutiles à la réalisation du travail (surcompétent). Il est nécessaire de documenter les deux situations parce que l'écart entre les compétences d'un travailleur et les exigences en emploi peut être autant négatif que positif.
4. **Les autres motifs qui peuvent être associés à une intervention de l'entreprise pour répondre aux défis de l'adéquation formation-emploi qui ne sont pas attribuables aux changements dans les facteurs de production.** Cette dimension réfère aux différentes observables menant à une intervention des membres de l'organisation. Cela consiste à faire ressortir d'autres situations où des pratiques de gestion ont été adoptées en vue de corriger un écart observé ou perçu et ce, simultanément aux modifications apportées aux facteurs de production.

Nous présentons maintenant, pour chacune des huit études de cas, les éléments les plus pertinents parmi ces quatre thèmes.

Étude de cas 1 – Entreprise Tacumar

Contexte

Entreprise Tacumar, est une entreprise de moyenne taille (50 à 99 employés) qui se spécialise depuis plus de 20 ans dans la conception et la fabrication de réservoirs sous pression. Récemment, l'entreprise a connu un changement de propriétaire ce qui a entraîné un changement dans sa stratégie de production, sa stratégie marketing et la relation avec ses clients. *Entreprise Tacumar* emploie majoritairement des employés de production qui sont syndiqués. Le taux de roulement y est faible et elle offre des conditions salariales au-dessus du marché pour s'assurer une main-d'œuvre de qualité. L'entreprise est régie par des normes externes imposant des exigences de qualification pour les employés et une certification à laquelle elle doit se conformer. La production est répétitive et sur mesure. L'organisation du travail est structurée par équipe d'environ une dizaine d'employés où chacun détient une compétence spécifique. *Entreprise Tacumar* s'est engagée au cours des dernières années à favoriser la flexibilité. Elle a une culture de formation qui privilégie la mise à jour des compétences. Parmi l'ensemble de sa main-d'œuvre de production, on peut distinguer deux principales catégories : de jeunes employés détenant une qualification formelle de soudage, et une main-d'œuvre expérimentée qui a acquis son expérience sur le tas, sans qualification formelle acquise en milieu scolaire.

Les changements dans les facteurs de production

Entreprise Tacumar a investi récemment dans l'acquisition de nouveaux équipements de production ce qui n'a pas engendré, aux yeux de personnes rencontrées, d'écarts de compétences puisque l'objectif de ces nouveaux équipements était notamment de diminuer les écarts de compétences observés avec les exigences des emplois.

Les types de compétences concernées par l'écart

Cette entreprise vit une problématique d'adéquation entre le niveau de qualifications (diplôme) et les exigences des postes dans son entreprise, principalement au niveau des soudeurs où les compétences des employés ne sont pas arrimées aux besoins du marché du travail ni aux exigences des emplois dans l'entreprise, qui sont davantage spécifiques aux produits et aux techniques spécialisées en soudage. Elle fait face aussi, comme d'autres entreprises, à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée à l'entrée sur le marché du travail. Pour répondre à cette pénurie, l'entreprise recrute des soudeurs à l'étranger pour combler ses besoins en compétences.

Autres motifs d'intervention de l'entreprise pour répondre aux défis de l'adéquation formation-emploi

Parmi les autres motifs qui peuvent influencer la problématique d'adéquation formation-emploi, chez *Entreprise Tacumar*, notons l'urgence à transférer les compétences de travailleurs, puisqu'un travailleur sur quatre quittera pour la retraite d'ici les cinq prochaines années. Aussi, l'entreprise envisage de mettre en place un programme structuré de transfert des connaissances, ce qui permettra de répondre en partie aux défis de l'adéquation formation-emploi.

Étude de cas 2 – Mecanizat

Contexte

Mecanizat est un sous-traitant de pièces ou de parties de pièces métalliques pour d'autres entreprises dans les secteurs minier, des pâtes et papiers et de la transformation du bois. C'est une entreprise de moyenne taille (50 à 99 employés) qui œuvre dans le sous-secteur de la fabrication de produits métalliques depuis 40 ans. Sa main-d'œuvre est composée majoritairement d'employés de production qualifiés et spécialisés qui ont plus de dix années d'ancienneté. Le travail de production est caractérisé essentiellement par la segmentation des tâches entre l'usinage, le soudage et l'assemblage mécanique de pièces selon les plans et les devis des clients.

Les changements dans les facteurs de production

Mecanizat a investi beaucoup depuis les dernières années dans l'achat de nouveaux appareils dédiés à la production et dans les nouvelles technologies d'usinage permettant d'accroître sa vitesse de production et la qualité de ses pièces usinées.

Les types de compétences concernées par l'écart

Mecanizat fait face à de la sous-compétence qui est principalement associée aux tâches spécifiques de programmation de nouvelles machines de production. La période d'apprentissage à l'interne est longue, puisque la formation scolaire est insuffisante. Parmi les qualifications recherchées, l'entreprise favorise les candidats qui détiennent des diplômes techniques en usinage et des attestations en contrôle numérique. De plus, les candidats doivent être minutieux, faire preuve d'initiative, avoir une vision 3D et savoir lire des plans et des symboles de soudure.

Étude de cas 3 – Systemo Tapas

Contexte

En affaires depuis plus de 50 ans, l'entreprise *Systemo Tapas* est spécialisée dans la conception et la fabrication de systèmes de manutention sur mesure et adaptés aux besoins de ses clients. Aujourd'hui elle compte plus de 100 employés répartis en cinq secteurs : l'ingénierie, la gestion de projets, la production, les ventes et l'administration. La majorité des employés sont des ingénieurs qui ont en moyenne 15 ans d'ancienneté. Le travail, qui est divisé par projet, requiert des compétences spécifiques, mais qui peuvent ensuite être transférées dans le cadre d'autres projets semblables. La production dans l'usine est divisée en quatre secteurs : la fabrication, la préparation, la logistique et l'assemblage. Le travail y est surtout manuel et on valorise la polyvalence des employés. Les coûts de production doivent rester bas pour assurer la compétitivité de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Elle est certifiée ISO depuis le début des années 2000. *Systemo Tapas* est une entreprise sécuritaire, depuis 2010 elle a une cible atteinte de zéro accident de travail. Parmi les difficultés vécues en matière de gestion de ressources humaines, l'entreprise fait face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée entraînant des processus de recrutement très longs. Cette entreprise est soucieuse de la qualité de ses employés de sorte qu'elle s'attarde à obtenir un retour sur ses investissements en formation et à ce que les activités de perfectionnement et de

formation continue soient en lien avec les besoins de compétences au travail. Sa culture de formation est ouverte et elle valorise l'acquisition de compétences diversifiées.

Les changements dans les facteurs de production

Systemo Tapas a connu récemment des changements dans ses processus de production en mettant de l'avant des transformations numériques notamment par l'implantation d'un progiciel intégré de gestion (système ERP) et par l'utilisation d'un logiciel d'analyse 3D et de gestion des données techniques.

Les types de compétences concernées par l'écart

L'entreprise fait face à deux principales situations d'inadéquation : la première concerne le manque de compétences à l'entrée dans le poste lié, selon certains des acteurs rencontrés, à la pénurie de compétences sur le marché du travail et la seconde concerne la sous-compétence notamment au niveau des compétences numériques à maîtriser à cause des changements rapides dans les technologies utilisées. Certains employés peuvent se trouver en situation d'obsolescence de leurs compétences s'ils ne se maintiennent pas à jour ou encore être sous-compétents lors des étapes de résolution de problèmes puisque ce type de compétence d'analyse s'acquiert en entreprise dans le cadre des projets à réaliser.

Autres motifs d'intervention de l'entreprise pour répondre aux défis de l'adéquation formation-emploi

Systemo Tapas fait face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et des vagues de changements technologiques, ce qui entraîne pour les employés actuels la mise à jour des compétences et des connaissances à un rythme soutenu.

Étude de cas 4 – Réparation Trasa

Contexte

Réparation Trasa est une entreprise familiale qui emploie une centaine d'employés, majoritairement des employés de production et des mécaniciens qualifiés. Ses employés sont divisés en deux principaux groupes : des plus jeunes qui ont acquis une formation formelle issue du système scolaire et qui sont plus habiles avec les nouvelles technologies et des travailleurs expérimentés qui ont acquis leur formation sur le tas, avec des compétences plus techniques et manuelles. L'entreprise œuvre dans la fabrication et la réparation d'équipements depuis presque 40 ans. Elle est considérée comme un leader dans son secteur et un joueur important dans sa région. Depuis sa création, l'entreprise a évolué en lien avec les besoins du marché et de ses clients, ce qui a entraîné un repositionnement stratégique volontaire en développant un nouveau créneau spécialisé dans les services de réparation offerts. Elle s'est engagée à offrir des services de qualité et à respecter des normes environnementales sévères qui ont un impact sur son offre de services. L'organisation du travail est structurée en équipe. La rémunération offerte est en lien avec les heures travaillées et non les compétences. On peut y observer une évolution des compétences des mécaniciens au fil des années en lien avec la transformation des besoins des clients et les équipements qui se sont davantage informatisés, ce qui entraîne des besoins de nouvelles compétences plus analytiques et numériques. Les clients de l'entreprise et les manufacturiers exigent que *Réparation Trasa* puisse répondre à des critères de compétences, accentuant la pression pour la formation formelle des employés

et l'obtention de qualifications formelles. Certains types de métiers, tels que les mécaniciens et les soudeurs qualifiés sont plus difficiles à recruter, puisqu'ils sont rares sur le marché du travail.

Les changements dans les facteurs de production

Récemment, l'entreprise a connu différents changements technologiques, en lien avec l'évolution du marché du produit et des besoins de sa clientèle. Ces changements ont entraîné de nouveaux besoins en compétences (plus analytiques) principalement pour ses mécaniciens. L'adaptation à ces changements a été plus difficile pour une partie des travailleurs, généralement les plus expérimentés, qui sont moins à l'aise avec les nouvelles technologies, ce qui a nécessité des modifications dans les méthodes de travail et les tâches à réaliser.

Les types de compétences concernées par l'écart

Parmi les compétences qui sont davantage concernées par une situation d'inadéquation, les personnes rencontrées nous ont fait part du manque de compétences sur le marché du travail pour répondre à leurs besoins, puisque la formation scolaire ne prépare pas bien les diplômés au marché du travail. Elles ont aussi mentionné des écarts de compétences en lien avec l'évolution des technologies (compétences analytiques à développer) ou au niveau des habiletés qui peuvent être acquises seulement en emploi. Par exemple, chez les plus jeunes, la qualité des soudures est meilleure mais ces derniers semblent moins créatifs et débrouillards que les plus anciens, qui eux réussissent mieux à ajuster leur travail réalisé à l'aide d'équipement moins récent. Le manque de compétences de certains employés peut être bonifié par l'expérience en emploi.

Autres motifs d'intervention de l'entreprise pour répondre aux défis de l'adéquation formation-emploi

Parmi les autres motifs évoqués dans les entrevues, retenons que la satisfaction des clients et leurs besoins changeants sont souvent à l'origine des efforts pour assurer l'adéquation entre les compétences des employés et les exigences des postes.

Étude de cas 5 – LTD Compression

Contexte

LTD Compression a démarré ses activités vers la fin des années 1980 et est devenue au fil des années un leader mondial dans la fabrication de composantes métalliques notamment pour l'industrie automobile et du véhicule récréatif. L'entreprise fait bonne figure dans sa région où elle emploie environ 350 employés de production répartis sur trois quarts de travail, 24 heures sur 24, cinq jours par semaine. Sa main-d'œuvre assez stable, il y a peu de mouvement de personnel. Sa production est faite sur mesure pour répondre aux besoins de ses clients qui sont peu nombreux mais qui entretiennent une relation d'affaires de longue date avec l'entreprise. *LTD Compression* a connu une croissance rapide au cours des cinq dernières années et s'attend à des changements importants, au cours des prochaines années, dans ses processus de production : automatisation accrue de plusieurs de ses opérations de production afin de réduire les coûts, les erreurs et pour gagner en temps et en efficacité. L'entreprise est régie par des certifications externes ISO 9000, 14001 et des normes de l'industrie automobile. Ces certifications

externes entraînent des exigences dans les compétences à maîtriser par sa main-d'œuvre pour assurer une conformité des processus et des façons de faire. Il n'est pas rare que les clients réalisent des audits pour assurer la qualité des produits livrés et des processus de production. L'entreprise valorise la rétention de son personnel et le développement des carrières par des promotions à l'interne ce qui permet de compenser pour la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Ses processus et ses pratiques de gestion sont formalisées.

Les changements dans les facteurs de production

LTD Compression a implanté récemment de nouvelles méthodes de travail, a automatisé davantage ses opérations et informatisé certains postes.

Les types de compétences concernées par l'écart

LTD Compression est aux prises avec un manque de qualification formelle puisqu'aucun diplôme professionnel ou technique n'est propre au domaine. Ce manque de compétences peut être corrigé à l'arrivée en emploi par les pratiques de gestion mises en place. Aux yeux des personnes rencontrées, il peut y avoir quelques cas d'obsolescence de compétences lorsque les travailleurs stagnent dans leur poste : les cas échéant, les employés sont déplacés vers des postes requérant des compétences moindres. Les cas de sous-compétence peuvent survenir à la suite de changements dans les méthodes de travail. Il y a aussi quelques cas de surplus de compétences en emploi (ex. travailleur scolarisé hors domaine de l'emploi), mais ils sont plutôt rares.

Étude de cas 6 – Métal et filles

Contexte

L'entreprise *Métal et filles* est une entreprise familiale syndiquée qui existe depuis 35 ans. Au fil des années, elle a fait des acquisitions successives ce qui lui a permis de diversifier ses activités. Elle se spécialise dans la fabrication de charpentes lourdes et l'installation de structures d'acier. Ses produits sont destinés principalement aux marchés américain, ouest canadien et québécois. Cette entreprise emploie environ 280 employés, surtout des soudeurs, des assembleurs et des assembleurs-soudeurs qui répartissent leurs activités sur trois quarts de travail dans deux établissements situés à proximité l'un de l'autre. La majorité des employés a plus de 15 ans d'ancienneté. L'organisation du travail y est standardisée mais le niveau d'automatisation et l'évolution technologique sont différents dans les deux usines. Les projets à réaliser sont divisés selon l'expertise disponible dans chacune des deux usines et la main-d'œuvre n'est pas mobile d'une usine à l'autre.. *Métal et filles* fait face à une pénurie de compétences, principalement pour ses travailleurs spécialisés puisque la concurrence pour des travailleurs qualifiés est forte. L'entreprise, aux yeux de la direction, s'occupe bien de ses travailleurs, elle favorise la proximité dans sa gestion des employés, le climat de travail y est bon et l'offre de la formation est conventionnée. L'inadéquation entre les compétences des employés et les postes est davantage présente, selon l'avis des personnes rencontrées, dans les quarts de nuit et de soir, puisque les employés sont moins expérimentés et moins nombreux, ce qui limite l'échange d'information ainsi que le transfert des connaissances et des trucs du métier.

Les types de compétences concernées par l'écart

La problématique de changements d'horaires de travail engendre des écarts de compétences entre les employés et les postes occupés tout comme les remplacements temporaires sur les lignes de production, où les employés sont déplacés temporairement pour répondre à un besoin spécifique (absence, congé de maladie, formation). La surqualification y est volontaire.

Autres motifs d'intervention de l'entreprise pour répondre aux défis de l'adéquation formation-emploi

L'entreprise Métal et filles doit constamment s'assurer de la compétence de ses soudeurs, en maintenant son accréditation au Bureau canadien de soudage. Cette certification, comme d'autres entreprises dans son secteur d'activités, est obligatoire pour obtenir des contrats et s'assurer de la qualité des services offerts.

Étude de cas 7 – QualiPetro

Contexte

QualiPetro est une entreprise non syndiquée spécialisée dans la fabrication de systèmes sous-pression et d'équipements de qualité supérieure. Fondée au début des années 2000, elle a connu une vague d'agrandissements de ses installations, de sorte qu'elle compte aujourd'hui entre 100 et 199 employés, majoritairement des soudeurs-monteurs se répartissant sur deux quarts de travail. Le directeur général a à cœur l'innovation et la qualité de ses produits. On y distingue aussi une forte culture d'appartenance et d'entraide, les employés ont facilement *QualiPetro* tatoué sur le cœur! Le travail y est exigeant puisque la production est basée sur des projets uniques où il y a un effort constant d'adaptation des compétences des travailleurs. La cadence de travail est rapide et la pression est aussi très forte pour répondre aux normes de qualité élevées de la clientèle. Avec sa position enviable sur le marché du produit, *QualiPetro* est considérée comme un leader dans son secteur et se doit de maintenir de hauts standards de qualité. Sa production est destinée majoritairement à l'extérieur du Canada. L'une des difficultés que doit affronter *QualiPetro* est un bassin limité de recrutement pour combler des emplois qualifiés et spécialisés, principalement ceux de soudeurs expérimentés.

Les changements dans les facteurs de production

En 2014, *QualiPetro* s'est dotée d'un progiciel de gestion intégré (système ERP) qui a eu des effets sur les besoins de formation et a entraîné temporairement une sous-compétence de certains travailleurs qui n'étaient pas à l'aise avec l'utilisation de ce nouveau système. L'intégration de ce progiciel de gestion a eu des impacts majeurs sur le contrôle du travail des employés de production, principalement dans le suivi de la procédure de soudage, ce qui a permis de réduire les erreurs et de documenter les étapes dans chacun des projets.

Les types de compétences concernées par l'écart

Pour répondre aux exigences de sa clientèle, l'entreprise doit s'assurer que ses travailleurs détiennent des compétences à jour et que les soudeurs-monteurs conservent leurs certifications professionnelles. Cela

dit, *QualiPetro* fait face à une pénurie main-d'œuvre spécialisée qui engendre de l'inadéquation. Une autre situation d'inadéquation vécue par les employés est la sous-compétence qui semble provenir d'une absence de compétences à l'intérieur de l'entreprise, notamment par le manque de compétences techniques associées à la lecture de symboles de soudage, ou provenant du système intégré de gestion qui exige une longue période d'apprentissage pour intégrer de nouvelles façons de faire.

Autres motifs d'intervention de l'entreprise pour répondre aux défis de l'adéquation formation-emploi

Parmi les autres motifs qui engendrent une intervention organisationnelle se trouve l'obligation de répondre à des exigences externes de sa clientèle pour que ses produits soient conformes aux normes élevées de qualité. Pour arriver à maintenir ces certificats de qualité, l'entreprise doit exiger de ses soudeurs-monteurs l'obtention de note parfaite à divers examens de certification.

Étude de cas 8 – MetaCouleur

Contexte

MetaCouleur est une entreprise syndiquée qui a vu le jour au début des années 80. Elle offre des services de sous-traitance en revêtement de surface ou de peinture de pièces métalliques. Cette entreprise est de moyenne taille et emploie entre 100 et 199 employés, majoritairement des employés de production journaliers non spécialisés et peu qualifiés ainsi que des peintres. Tous travaillent sur deux quarts de travail sur différentes lignes de production. *MetaCouleur* emploie aussi une proportion importante de femmes. Pour répondre au défi de l'absentéisme fréquent des employés (surtout des journaliers), l'entreprise a mis en place des postes de surperpolyvalents qui peuvent accomplir toutes les tâches sur la ligne de production. Ce problème d'absentéisme teinte les pratiques et les actions : les décisions sont souvent prises dans l'urgence pour ne pas ralentir la cadence de production et respecter les délais de livraison des commandes. Au niveau des défis qui peuvent être liés à l'adéquation, *MetaCouleur* de par sa situation géographique, vit un problème de recrutement de travailleurs spécialisés, principalement les peintres, puisque les salaires offerts sont plus faibles qu'ailleurs. La rétention des employés spécialisés est aussi un enjeu majeur pour cette entreprise. Au niveau de sa situation sur le marché du produit, *MetaCouleur* peut compter sur une centaine de clients actifs qui ont des exigences spécifiques. Sa production est caractérisée par le juste à temps et la faible rentabilité de ses opérations engendrent des marges limitées de profits. La cadence de travail est élevée et le travail est standardisé et très manuel. Enfin, au niveau de l'importance accordée à la formation et au développement des compétences, *MetaCouleur* n'offre pas de programme de formation formelle à l'interne, la formation est plutôt faite sur le tas selon la disponibilité des superviseurs, à partir de cahiers de formation élaborés à l'interne. Les peintres industriels sont quant à eux certifiés à l'externe.

Les changements dans les facteurs de production

MetaCouleur a implanté récemment une nouvelle version du processus ISO notamment pour accroître la qualité de sa production. Du point de vue des acteurs rencontrés, les techniques de travail et les outils utilisés (notamment pour les peintres) sur la ligne de production ont évolué beaucoup depuis les dernières années afin d'assurer une plus grande standardisation des processus et des tâches et s'assurer de répondre aux besoins des clients qui ont eux aussi évolués.

Les types de compétences concernées par l'écart

MetaCouleur vit principalement une situation d'inadéquation des compétences axée sur la sous-compétence des travailleurs de production. Nous avons pu retenir des entrevues réalisées qu'il y a des écarts entre les compétences des employés et les exigences de production, notamment à cause de la dilution des compétences. En effet, puisque les processus de formation ne sont pas structurés et que l'évaluation suite à la formation n'est pas rigoureuse et ni formelle, la formation offerte n'est pas toujours la même et son contenu semble se diluer à la longue. Cette situation de sous-compétence peut être observée lorsque des employés doivent changer de lignes de production : un employé peut être compétent dans son poste sur une ligne donnée, mais pas dans le même poste sur une autre ligne de production. Une autre explication pourrait être que les formations sont souvent précipitées et offertes rapidement pour respecter les exigences de la production et que le transfert des apprentissages dans les postes est faible.

2.2 Le choix d'une méthodologie quantitative

Dans le cadre de cette recherche, nous avons aussi procédé à une enquête téléphonique permettant de nous intéresser aux pratiques mises en place au sein des établissements de 20 à 499 employés du secteur manufacturier au Québec pour répondre aux défis de l'adéquation formation-emploi. Cette partie de l'étude souhaitait répondre à une faiblesse que nous avons observé tout au long de la recension des travaux antérieurs : le manque de données empiriques au sujet de l'adéquation entre les compétences des travailleurs et les exigences d'emploi dans les petites et moyennes entreprises du secteur manufacturier. L'une des forces de cette partie réside dans des considérations pratiques notamment la possibilité de sonder un grand nombre de répondants en relativement peu de temps.

2.2.1 Le contexte de l'enquête

L'objectif principal de l'enquête téléphonique était de documenter le point de vue des personnes responsables des ressources humaines sur les pratiques mises en place pour répondre aux défis de l'adéquation formation-emploi.

Au moment de la conception de l'enquête, il n'existait pas de base de sondage accessible et répondant à nos critères de recherche pour sélectionner un échantillon d'établissements. C'est pour cette raison que nous avons élaboré une banque de données uniques à partir d'une banque de cas que nous avons déjà documentés pour des projets de recherche antérieurs.

Pour assurer la qualité et la fiabilité de notre instrument de collecte des données, un pré-test a été réalisé entre le 5 mai et le 11 mai 2015 à partir d'un échantillon de 249 établissements du Québec sélectionnés de façon aléatoire à partir d'une liste de 4 446 établissements. Le nombre d'entrevues complétées au total a été de 18 auprès des répondants ciblés. Les résultats du pré-test ont permis d'extrapoler que la base échantillonnale de 4 197 unités devait permettre de produire environ 295 entrevues pour ce type de

répondants, voire 420 entretiens dans le cas où le taux de succès serait plus élevé (gagnant hypothétiquement 3 point pour atteindre 10 %) lors du sondage en raison des gains possibles par la prise de rendez-vous¹¹. Selon le prétest, le taux d'inéligibilité à l'étude s'élève à 8 %.

Le tableau suivant présente un bilan administratif de la composition de l'échantillon pour le pré-test.

Tableau 11 - Bilan administratif de l'échantillon – prétest

Taille de l'échantillon	n = 249	
	n	%
Entrevues complétées au total	18	7
Pas de réponse/répondeur	71	29
Ligne occupée	1	-
Répondant absent/rappel, répondant occupé/rappel	45	18
Refus	48	19
Langue / confusion	8	3
Mauvais numéro	17	7
Répondant non disponible pour la durée de l'entrevue	11	5
Répondant non admissible	9	4
Répondant non qualifié (non éligible c1, c2, c3)	20	8

Les résultats concernant l'approche auprès des répondants ne dénotent aucune difficulté particulière autre que ce que l'on rencontre dans ce type d'exercice comme la non-disponibilité du répondant, le manque de temps compte tenu de la durée trop longue de l'entrevue. La durée moyenne totale d'une entrevue téléphonique complétée a été de 23 minutes incluant le temps de gestion du contact.

Les résultats de ce pré-test nous amènent à constater que certains ajustements mineurs s'avéraient nécessaire dans la formulation des questions de catégorisation des répondants, celles portant sur compétences exigées en emploi ainsi que sur l'évaluation faite par le répondant des écarts possibles de compétences (au-dessus des exigences ou en dessous des exigences d'emploi).

Une fois cet exercice complété, nous avons modifié les questions afin d'éviter toute ambiguïté pour les futurs répondants. Nous avons aussi établi les correspondances entre les réponses possibles pour les secteurs d'activités afin de faciliter l'analyse des résultats. Ces modifications au questionnaire ont obligé l'équipe de recherche à valider auprès de nouveaux répondants potentiels les ajustements.

¹¹ 18 % de l'échantillon prélevé pour le pré-test nécessitait un rappel en raison de l'absence ou de l'indisponibilité du répondant ciblé.

2.2.2 Catégorisation du répondant

Pour mener l'enquête, nous devons choisir des participants qui répondaient précisément aux besoins de la recherche. Cette qualification des répondants s'avérait nécessaire puisque nous avons émis l'hypothèse, dans le devis de recherche, que les changements technologiques et organisationnels vécus au sein des établissements pouvaient avoir des effets sur les pratiques mises en place afin d'assurer un appariement entre les compétences des personnes en emploi et les exigences de l'employeur.

Dès lors, pour les fins de l'enquête, comme cela est spécifié dans le devis de recherche, nous nous intéressons aux établissements qui ont fait l'objet de changements au cours des douze (12) mois précédant la période de l'enquête qui s'est déroulée du 14 juin au 2 septembre 2016. Nous avons retenu ce critère parce que nous voulions connaître comment les établissements s'adaptent à court terme à la transformation de certains éléments dans l'établissement. Les modifications pouvaient être de nature à affecter les tâches ou les responsabilités des employés, le processus de production (changement organisationnel, changement dans les procédés ou l'organisation des activités de production, introduction de nouvelles machines sans modification de la technologie, adoption de nouvelles normes de qualité, etc.) ou être des changements technologiques (introduction de nouvelles technologies, nouveaux procédés ou nouveaux moyens de production à caractère technologique, etc.). Le répondant avait la possibilité d'indiquer plus d'un changement dans son établissement.

Les résultats présentés au tableau 12 montrent que 41,1 % des établissements avait fait l'objet d'un seul type de modification : 19,2 % pour les tâches ou les responsabilités des employés, 9,7 % pour le processus de production et 12,2 % pour les changements technologiques. Dans le cas de 38,7 % des répondants, il y a présence de deux types de changements : 14,2 % ont vu changer les tâches ou les responsabilités et le processus de production, 10,3 % ont vu changer les tâches ou les responsabilités et les changements technologiques, et 14,2 % de ces répondants ont vu changer le processus de production et les changements technologiques. Finalement, 20,3 % des établissements ont déclaré que tous les types de modifications ont été observés au cours des douze (12) mois précédant la période de l'enquête.

Tableau 12 - Modifications observées au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Des tâches ou des responsabilités de l'employé	69	19,2	19,2
Du processus de production	35	9,7	28,9
Des changements technologiques	44	12,2	41,1
Des tâches ou des responsabilités de l'employé et du processus de production	51	14,2	55,3
Des tâches ou des responsabilités de l'employé et des changements technologiques	37	10,3	65,6
Du processus de production et des changements technologiques	51	14,2	79,7
Des tâches ou des responsabilités de l'employé, du processus de production et des changements technologiques	73	20,3	100,0
Total	360 ¹²	100,0	

Valeurs manquantes, non réponse ou refus : 5

La collecte des données a été confiée à la firme de sondage L'Observateur. Cette firme avait le mandat d'administrer par sondage téléphonique un pré-test et l'enquête proprement dite. Le sondage téléphonique a été réalisé en semaine de jour, du 14 juin au 2 septembre 2016, avec une interruption des opérations de sondage pendant les deux semaines correspondant aux vacances de la construction au Québec (entre le 25 juillet et le 5 août 2016). Les intervieweurs devaient contacter les personnes responsables des ressources humaines à partir d'un échantillon de 3 550 établissements sélectionnés de façon aléatoire au sein de la banque initiale de 3621 cas fournie par le groupe de recherche. Avec 376 entrevues complétées auprès des répondants ciblés, on constate un taux de réponse de 10,6 %, ce qui est conforme à ce qui avait été anticipé à la suite du pré-test (10 %). La durée moyenne des entrevues s'est élevée à 16 minutes.

Le tableau 13 présente un bilan administratif de la composition de l'échantillon final pour l'enquête téléphonique.

¹² **Note méthodologique** : En plus des 5 cas où il n'y a pas de réponse (valeurs manquantes, non réponse ou refus), nous avons retiré un total de 11 cas supplémentaires où les répondants ont répondu « non » aux questions q1.3, q1.4 et q1.5 afin de s'assurer de la qualité des résultats de l'ensemble de l'enquête.

Tableau 13 - Bilan administratif de l'échantillon - enquête

Taille de l'échantillon	n = 3 550	
	n	%
Entrevues complétées au total	376	10,6
Pas de réponse/répondeur/ ligne occupée	890	25,1
Répondant absent/rappel, Répondant occupé (rappel)	39	1,1
Refus	1092	30,8
Interruption sans rappel	15	0,4
Langue/Duplicata/Confusion	73	2,1
Mauvais numéros	159	4,5
Répondant non disponible pour la durée de l'entrevue	169	4,8
Répondant non admissible	275	7,7
Répondant non admissible, non qualifié en c1, c2, c3	462	13,0

2.2.3 Caractéristiques de l'échantillon

Dans cette section, nous présentons le profil des participants selon différentes caractéristiques afin de bien connaître la réalité dans laquelle se retrouvent les entreprises enquêtées. Les variables retenues pour ce projet sont nombreuses¹³. Tout d'abord, pour les variables de contexte, le secteur d'activités économiques, la taille de l'établissement ainsi que la région ont été documentés. Puis nous avons vérifié la présence d'une accréditation syndicale et la présence de dispositions dans les conventions collectives actuellement en vigueur quant à la correspondance entre les compétences requises et les exigences des postes. Au niveau du climat, nous avons retenu la présence d'un climat favorable au transfert des connaissances, ou encore propice à des relations de travail constructives. Nous avons aussi questionné sur la présence d'une stratégie connue de formation, la présence d'un poste budgétaire dédié aux activités de formation et l'obligation d'investir l'équivalent de 1 % de la masse salariale en formation. Au niveau de la culture organisationnelle, nous nous sommes intéressés à la présence d'une culture de conciliation travail-vie personnelle et au mieux-être ou encore à la présence d'une culture d'apprentissage. Au niveau des stratégies de rétention des talents, la présence d'un plan pour attirer et retenir les employés compétents et celle d'un plan pour préparer la relève ont fait l'objet de questions. Ensuite, pour ce qui est de place occupée par la fonction RH dans l'entreprise, la présence d'un département, d'un service ou d'un conseiller en GRH, celle d'une personne responsable de la dotation et celle d'une personne responsable de la formation ont été documentées. Au niveau de l'organisation du travail, la présence d'une organisation traditionnelle du travail ainsi que la présence de processus de gestion ou des procédés visant l'amélioration continue ont été retenues.

¹³ Notez que tous les tableaux de fréquences concernant les caractéristiques des établissements peuvent être consultés à l'annexe III à la sous-section 4 – *Caractéristiques de l'établissement*.

D'abord, pour ce qui est des variables contextuelles, lorsque l'on regarde la distribution des établissements selon le nombre d'employés, nos résultats montrent une concentration des établissements de moins de 100 employés dans notre échantillon alors que 49,3 % des entreprises comptent de 20 à 49 employés, 26,8 % de 50 à 99 employés, 15,6 % de 100 à 199 employés et 8,2 % de 200 à 499 employés.

Les établissements manufacturiers de notre échantillon se répartissent en plusieurs secteurs d'activités économiques (voir tableau 14). Ceux pour lesquels le nombre de répondants est le plus élevés correspondent aux secteurs : fabrication d'aliments (311), fabrication de produits métalliques (332) et fabrication de machines (333).

Tableau 14 - Classification industrielle de l'établissement selon le Système de classification industriel de l'Amérique du Nord (SCIAN)

SCIAN	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Fabrication d'aliments (311)	49	13,4	13,4
Fabrication de boissons et de produits du tabac (312)	4	1,1	14,5
Usines de textiles (313)	3	0,8	15,3
Usines de produits textiles (314)	5	1,4	16,7
Fabrication de vêtements (315)	12	3,3	20,0
Fabrication de produits en bois (321)	31	8,5	28,5
Fabrication du papier (322)	10	2,7	31,2
Impression et activités connexes de soutien (323)	11	3,0	34,2
Fabrication de produits du pétrole et du charbon (324)	2	0,5	34,8
Fabrication de produits chimiques (325)	12	3,3	38,1
Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc (326)	20	5,5	43,6
Fabrication de produits minéraux non métalliques (327)	12	3,3	46,8
Première transformation des métaux (331)	12	3,3	50,1
Fabrication de produits métalliques (332)	59	16,2	66,3
Fabrication de machines (333)	42	11,5	77,8
Fabrication de produits informatiques et électroniques (334)	17	4,7	82,5
Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques (335)	6	1,6	84,1
Fabrication de matériel de transport (336)	17	4,7	88,8
Fabrication de meubles et de produits connexes (337)	28	7,7	96,4
Activités diverses de fabrication (339)	13	3,6	100,0

Total	365	100,0	
-------	-----	-------	--

Notre échantillon est composé d'établissements provenant des 17 régions administratives (voir la répartition au tableau 15). Près de la moitié des répondants se situent en Montérégie (17 %), à Montréal (14,8 %) et dans la région de Chaudières-Appalaches (12,6 %).

Tableau 15 - La région administrative de l'établissement

Régions administratives	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Bas-Saint-Laurent	18	4,9	4,9
Saguenay-Lac-Saint-Jean	20	5,5	10,4
Capitale-Nationale	27	7,4	17,8
Mauricie	12	3,3	21,1
Estrie	29	7,9	29,0
Montréal	54	14,8	43,8
Outaouais	4	1,1	44,9
Abitibi-Témiscamingue	10	2,7	47,7
Gaspésie-Îles de la Madeleine	6	1,6	49,3
Chaudières-Appalaches	46	12,6	61,9
Laval	9	2,5	64,4
Lanaudière	15	4,1	68,5
Laurentides	18	4,9	73,4
Montérégie	62	17,0	90,4
Centre-du-Québec	35	9,6	100,0
Total	365	100,0	

Parmi les établissements enquêtés, le tiers (28,7 %) est régi actuellement par une accréditation syndicale. Parmi eux, 65,3 % avaient des dispositions au sein des conventions collectives en vigueur quant à la correspondance entre les compétences requises et les exigences des postes pour les employés de production.

Au niveau de l'organisation du travail, on note qu'elle est traditionnelle dans près de la moitié des établissements enquêtés (48,7 %) c'est-à-dire qu'elle est basée sur l'exécution de la tâche avec peu de travail d'équipe ni d'autonomie, et qu'il y a présence d'un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue comme ISO, Kaizen ou Six Sigma dans 69,4 % de cas..

Au sujet de la culture organisationnelle, 76,9 % des répondants précisait qu'il existait une culture ouverte à la conciliation travail-vie personnelle et au mieux-être au sein de leur établissement et la majorité des répondants, soit 97,2 %, mentionnait la présence d'une culture ouverte à l'apprentissage. De plus, nos résultats montrent que parmi l'ensemble de nos répondants, la grande majorité (92,8%) précisent qu'ils ont un climat de travail favorable au transfert des connaissances ou encore propice à des relations de travail constructives (96,9 %).

Pour ce qui est de la présence d'une stratégie connue de formation ou de développement des compétences, 53,7 % ont mentionné qu'il y en avait une au sein de leur établissement. Aussi, 65,8 % des répondants ont précisé avoir un poste budgétaire dédié pour les activités de formation et 76,4 % notaient que leur établissement devait répondre à l'obligation légale d'investir l'équivalent de 1 % de leur masse salariale en dépenses de formation.

Au niveau de la mise en place de dispositifs formels de rétention des employés compétents et de la préparation de la relève, 61,9 % des répondants ont répondu avoir un plan pour attirer et retenir les employés compétents et 59,8 % ont un plan pour préparer la relève au sein de leur établissement.

Enfin, lorsque l'on s'attarde à la place réservée à la fonction ressources humaines au sein des établissements enquêtés, 72,5 % des répondants ont indiqué qu'il y avait la présence soit d'un département, d'un service ou d'un conseiller en gestion des ressources humaines, 74,2 % ont précisé qu'il y avait une personne responsable de la dotation et 72,4 % ont mentionné qu'il y avait une personne responsable de la formation au sein de leur établissement.

2.2.4 Le questionnaire

Le questionnaire destiné aux personnes responsables des ressources humaines, présenté à l'annexe I, a été élaboré à partir de la revue de la documentation. La version définitive du questionnaire contient 30 questions (en excluant les sous-questions) et se divise en cinq parties : 1) la catégorisation du répondant en fonction de son profil d'établissement selon les critères de présence de changements (liés à la tâche ou aux responsabilités, au processus de production ou technologiques); 2) l'appariement entre les compétences des employés et les compétences exigées dans les postes occupés; 3) les stratégies ou les pratiques de gestion visant l'appariement entre les employés et les postes ayant subi un changement au cours des 12 derniers mois; 4) la perception de l'adéquation entre les compétences des employés et les postes occupés et 5) les caractéristiques de l'établissement. La majorité des questions sont fermées ou à choix multiples.

2.2.5 Le traitement des données

Les données du questionnaire ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Ce traitement nous a permis de produire l'ensemble des tableaux nécessaires à l'analyse descriptive. Chaque indicateur présent dans le questionnaire a fait l'objet d'une attention particulière afin

de s'assurer qu'il n'y avait pas eu d'erreurs de saisi au moment de la collecte des données ou des incohérences dans les valeurs colligées. Les tableaux ont aussi servi à faire l'interprétation de nos résultats.

Chapitre 3 – L'adéquation du point de vue quantitatif

Dans ce chapitre, nous présentons les principaux résultats issus de l'enquête téléphonique réalisée auprès de 376 établissements. Les résultats sont présentés autour de six principaux thèmes, à savoir : 1) l'appariement entre les compétences des employés et les compétences exigées dans les postes occupés; 2) la situation de l'adéquation au sein de l'établissement; 3) les stratégies ou les pratiques de gestion visant l'appariement; 4) les stratégies ou les pratiques de gestion visant la gestion du changement technologique; 5) la perception des répondants face à l'adéquation et 6) les stratégies ou les pratiques de gestion visant l'intervention ou le support des organismes gouvernementaux ou paragouvernementaux.

NOTE AUX LECTEURS

Rappelons que pour des raisons méthodologiques, nous avons retiré de l'échantillon initial (n=376) onze cas qui avaient répondu « non » aux questions Q1.3, Q1.4 et Q1.5 afin de s'assurer de la qualité des résultats de l'ensemble de l'enquête. Pour les fins de cette recherche, nos résultats seront donc basés sur un échantillon de 365 cas. La liste des cas retirés peut être consultée au début de l'annexe III.

3.1 Appariement entre les compétences des employés et les compétences exigées dans les postes occupés

Cette section porte sur l'appariement entre les compétences des employés et les compétences exigées pour bien effectuer leurs tâches (ou occuper un poste) dans un contexte de changement. L'ensemble des tableaux de fréquences pour cette section peuvent être consultés à l'annexe III. **Nous référons ici aux tableaux des questions 1.1 à 1.2.8 (aux pages 141 à 146).**

Nos résultats montrent que 92,5 % des répondants se sont personnellement, ou par l'entremise d'une autre personne, assurés que les compétences des employés touchés par le(s) changement(s) étai(en)t appropriées pour la réalisation de leurs nouvelles tâches.

Parmi ceux qui se sont assurés de l'appariement des employés touchés par le(s) changement(s), 46,9 % l'ont fait avant le(s) changement(s), 41,3 % pendant le(s) changement(s) et 11,9 % après le(s) changement(s).

Nous nous sommes aussi intéressés aux moyens utilisés pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. Les répondants avaient la possibilité d'indiquer plus d'un moyen pour faire cette vérification. Les données nous montrent que 0,6 % d'entre eux ont utilisé un seul moyen. Tous les autres déclarent en avoir retenu plusieurs. Parmi la liste des moyens disponibles afin de

vérifier l'adéquation des compétences aux nouvelles tâches à réaliser, nous pouvons relever (en ordre décroissant) que :

- 93,9% des répondants utilisent les commentaires du superviseur immédiat;
- 80,3 % le font à partir des commentaires des employés;
- 77,9 % rencontrent chacun des employés pendant l'occurrence du ou des changement(s);
- 75,5 % utilisent les commentaires du directeur de production;
- 71,2 % rencontrent chacun des employés après le(s) changement(s);
- 67,6 % effectuent une analyse de chacun des postes impliqués;
- 66,5 % évaluent le rendement des employés;
- 61,5 % rencontrent chacun des employés avant le(s) changement(s);
- 41,5 % le font à partir des commentaires des collègues de travail de l'employé dont le poste a subi le changement;
- 31,4% utilisent un référentiel de compétences; et
- 23,0% mesurent les compétences des employés concernés par des tests ou des examens.

Par ailleurs, pour les 27 des répondants qui ne se sont pas assurés de l'appariement (7,5 %), nous voulions connaître les principales raisons de ne pas l'avoir fait ou de ne pas s'y être intéressé. Les données montrent que 3,7 % des répondants n'invoquent aucune raison parmi les huit (8) choix proposés, 25,9 % d'entre eux indiquent une seule raison justifiant le fait de ne pas s'être assuré de l'adéquation et 70,4 % avaient plus d'une raison de ne pas le faire.

Voici, en ordre décroissant, les principales raisons invoquées de ne pas l'avoir fait :

- 59,3 % considèrent que l'expérience des employés était suffisante pour faire face au changement;
- 53,8 % que le choix a été de miser sur l'apprentissage des employés concernés par le(s) changement(s);
- 44,4 % invoquent le manque de temps;
- 33,3 % ont embauchés de nouveaux employés;
- 29,6 % précisent que les ressources humaines n'étaient pas disponibles pour s'en assurer;
- 23,1 % se sont trouvés dans une situation où les ressources financières n'étaient pas disponibles;
- 19,2 % considèrent que ce n'est pas important; et
- 14,8 % soulignent le manque d'expertise pour réaliser cette évaluation.

3.2 La situation de l'adéquation

La seconde section du questionnaire vise à documenter la situation vécue par les répondants au sujet de l'adéquation entre les compétences des employés et les postes occupés. Les tableaux de fréquences de cette section peuvent être consultés à l'annexe III. **Nous référons ici aux tableaux des questions 1.3 à 1.9 (aux pages 146 à 151).**

Trois situations d'inadéquation/d'adéquation, comme nous l'avons expliqué dans notre modèle conceptuel, sont possibles : une situation d'adéquation où les compétences des employés sont parfaitement en harmonie (ou appariées) avec les exigences du poste, une première situation d'inadéquation où les compétences des employés sont en dessous des exigences du poste (sous-compétence) et une deuxième situation d'inadéquation où les compétences des employés sont au-dessus des exigences du poste (surcompétence).

Les résultats de notre enquête (voir tableau 16) ont révélé que 39,3 % des répondants faisaient face à une seule situation d'adéquation ou d'inadéquation des compétences de leurs employés : 5,8 % des répondants indiquaient que les compétences étaient en dessous des exigences des postes occupés, 2,8 % au-dessus et 39,3 % des répondants considéraient que les compétences de leurs employés étaient parfaitement appariées aux exigences des postes occupés. C'est donc dire que la majorité des PME sondées considère qu'elles ne vivent pas de situation d'inadéquation et donc qu'il n'y avait pas d'écart entre les compétences des employés et les exigences des postes occupés.

Certains répondants (34 %) ont indiqué qu'ils faisaient face à deux situations au sein de leur entreprise :

- 1,8 % ont précisé que les compétences de leurs employés se situaient à la fois en dessous et au-dessus des exigences;
- 17,5 % ont précisé que les compétences de leurs employés se situaient à la fois en dessous des exigences des postes et étaient parfaitement appariées;
- 14,7 % ont mentionné que les compétences de leurs employés se situaient à la fois au-dessus et étaient parfaitement appariées avec les exigences des postes occupés.

Enfin, 18,1 % des répondants ont mentionné vivre les trois situations simultanément au sein de leur établissement. Rappelons qu'il est possible d'un point de vue théorique, de vivre simultanément plusieurs situations puisque les employés de l'entreprise sont différents et leur niveau d'adéquation varie, mais aussi qu'un même travailleur détenant des compétences peut être à la fois en adéquation avec certaines exigences d'un poste et en inadéquation pour d'autres.

Tableau 16 : Type d'écart observé au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
En dessous seulement	19	5,8	5,8
Au-dessus seulement	9	2,8	8,6
Parfaitement apparié seulement	128	39,3	47,9
En dessous et au-dessus	6	1,8	49,7
En dessous et parfaitement apparié	57	17,5	67,2
Au-dessus et parfaitement apparié	48	14,7	81,9
En dessous/au-dessus/parfaitement apparié	59	18,1	100,0
Total	326	100,0	

Valeurs manquantes, non réponse ou refus : 39

Une autre façon de comprendre les données est d'adopter l'angle des trois situations possibles plutôt que celui de la réalité décrite par les répondants.

Ainsi, 90,7% des établissements disent qu'ils ont un ou des cas d'employés qui sont en situation d'adéquation parfaite, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'écart entre les compétences des employés et les exigences des postes occupés.

Lorsque l'on s'intéresse à la situation de sous-compétence, les résultats montrent que 43,7 % des répondants ont déclaré faire face à cette réalité. Pour appairer les compétences des employés avec les exigences des postes, ces entreprises ont réalisé différentes actions décrites ci-dessous¹⁴ :

- 90,1 % ont formé les employés pour qu'ils acquièrent les compétences requises aux nouvelles exigences du poste;
- 90,0 % ont offert du coaching;
- 86,5 % ont jumelé les employés avec d'autres employés;
- 56,4 % ont laissé les employés apprendre les nouvelles tâches sur le tas;
- 47,1 % ont déplacé les employés du poste et les ont remplacés par des employés compétents du même département ou de la même équipe;
- 47,1 % ont déplacé les employés du poste et les ont remplacés par des employés compétents de l'établissement;

¹⁴ Les répondants avaient l'opportunité de répondre à toutes les possibilités, ce qui explique que la somme des pourcentages dépasse 100.

- 43,9 % ont déplacé les employés du poste et les ont remplacés par des employés compétents provenant du marché du travail (à l'extérieur de l'entreprise).

Lorsque l'on s'intéresse à la deuxième situation d'inadéquation, c'est-à-dire où les compétences des employés se situent au-dessus des exigences normales des postes occupés, 38,2 % des répondants confirment vivre cette situation.

Parmi ces répondants qui ont observé un ou des cas de surcompétence, nous pouvons retenir que :

- 87,4 % ont gardé les employés dans l'effectif de l'organisation. De ceux-ci, 53,5 % ont déplacé ces employés dans un autre poste au sein de l'établissement alors que 46,5 % ne l'ont pas fait. Le nouveau poste occupé par l'employé surcompétent était de même niveau (en termes de compétences) dans 36,7 % des cas, de niveau inférieur (en termes de compétences) dans 6,1 % des cas et de niveau supérieur (en termes de compétences) dans 57,1 % des cas.
- Il est à noter aussi que 18,2 % des répondants indiquent que les employés surcompétents ont quitté volontairement l'établissement.

Enfin, lorsque les répondants ont déplacé les employés surcompétents au sein de leur établissement, ils ont dû mettre en place des actions pour répondre aux nouveaux besoins de ces employés¹⁵ :

- 76,0 % indiquent qu'ils ont comblé le poste qui était occupé auparavant par un employé surcompétent, par des employés ayant les compétences et provenant du même département ou de la même équipe;
- 75,5 % ont comblé le poste par des employés ayant les compétences et provenant de l'établissement;
- 62,7 % des répondants ont préféré répartir les tâches entre les autres employés;
- 57,6 % ont comblé le poste par des nouveaux employés ayant les compétences provenant du marché du travail externe;
- 31,3 % ont comblé le poste par des employés ne détenant pas les compétences requises;
- 15,7 % ont laissé le poste vacant;
- 11,8 % ont remplacé le poste par une technologie.

¹⁵ Les répondants avaient l'opportunité de répondre à toutes les possibilités, ce qui explique que la somme des pourcentages dépasse 100.

3.3 Les stratégies ou les pratiques de gestion visant l'appariement

Cette section s'intéresse aux stratégies et aux pratiques de gestion utilisées par les établissements pour favoriser l'appariement. Les répondants devaient indiquer s'ils avaient eu recours ou non aux diverses stratégies et pratiques. Quoique celles-ci pouvaient sembler identiques pour les répondants, elles sont pourtant distinctes.

Nous présentons les résultats selon trois catégories soit les pratiques menant au diagnostic, celles concernant la formation et l'apprentissage et finalement les autres pratiques de gestion et de gestion des ressources humaines favorisant l'adéquation formation-emploi (voir les tableaux 17 à 20). Les tableaux de fréquences de cette section peuvent être consultés à l'annexe III. **Nous référons ici aux tableaux 2.1.1 à 2.1.35 (aux pages 152 à 160).**

3.3.1 Les pratiques de diagnostic

Les deux pratiques les plus utilisées pour diagnostiquer l'existence d'un écart entre les compétences des employés et les exigences du poste sont l'imposition d'une période probatoire pour les nouveaux employés (pratique identifiée par 81,8 % des répondants) et l'évaluation des besoins de main-d'œuvre en termes de compétences (identifiée par 81,7 % des répondants). Les répondants utilisaient dans une moindre mesure un bilan annuel des compétences des travailleurs (42,9 %) et des tests de sélection reliés au travail (38,1 %), comme nous pouvons le voir au tableau 17.

Tableau 17 : Les pratiques de diagnostic

Stratégies et pratiques	Oui	Non
Imposer une période probatoire pour les nouveaux employés	81,8	18,2
Évaluer les besoins de main-d'œuvre en termes de compétences	81,7	18,3
Faire un bilan annuel des compétences des travailleurs	42,9	57,1
Utiliser des tests de sélection reliés au travail	38,1	61,9

3.3.2 Les pratiques de formation et d'apprentissage

Deux sous-catégories semblent apparaître en ce qui concerne les pratiques de formation et d'apprentissage, à savoir : les pratiques se rapportant directement à l'individu (lesquelles sont les plus fréquentes) et celles portant sur l'établissement.

Nous constatons que les pratiques de formation sont au cœur des moyens pour favoriser l'appariement :

- 83,2 % des répondants offrent de la formation sur le tas;
- 79,7 % offrent du coaching;
- 78,7 % offrent de la formation formelle; et

- 77,1 % encouragent les employés à suivre de la formation.

En ce qui a trait aux pratiques portant sur l'établissement, comme le montre le tableau 18 :

- 63,4 % des répondants ont développé une culture de formation continue;
- 58,4 % ont mis en place des politiques et des règles concernant la formation (ce qui implique que les établissements devaient formaliser leurs pratiques de formation),
- 44,6 % ont établi des partenariats avec différentes institutions d'enseignement; et
- 26,3 % ont créé des partenariats avec des institutions d'enseignement pour maintenir une offre de formation continue.

Tableau 18 : Les pratiques de formation et d'apprentissage

Stratégies et pratiques	Oui	Non
Offrir de la formation sur le tas	83,2	16,8
Offrir du coaching	79,7	20,3
Offrir de la formation formelle	78,7	21,3
Encourager les employés à suivre de la formation	77,1	22,9
Développer une culture de formation continue	63,4	36,6
Mettre en place des politiques et des règles concernant la formation (formalisation de vos pratiques)	58,4	41,6
Établir des partenariats avec différentes institutions d'enseignement	44,6	55,4
Établir des partenariats avec des institutions d'enseignements pour maintenir une offre continue de formation	26,3	73,7

3.3.3 Les autres pratiques permettent l'adéquation formation-emploi

On peut diviser en deux sous-catégories les pratiques permettant l'adéquation formation-emploi soit celles ayant trait à la dotation et les autres pratiques de gestion ou de gestion des ressources humaines.

Dans le cas des pratiques de dotation, nous pouvons remarquer que :

- 79,2 % des répondants utilisent des critères de sélection selon les priorités organisationnelles;
- 72,4 % élargissent le bassin de candidats en embauchant des personnes ayant des compétences proches ou adjacentes à celles recherchées;
- 71,5 % disent sélectionner les candidats en fonction de leur expérience;
- 70,1 % investissent dans le développement de la carrière des employés.

Dans une moindre mesure, nous pouvons voir au tableau 19 que :

- 63,8 % des répondants avaient élargi le bassin de candidats à recruter en embauchant des personnes ayant des compétences générales;

- 53,0 % utilisaient des agences de recrutement;
- 52,2 % embauchaient des travailleurs temporaires, des employés à contrat ou des travailleurs autonomes;
- 36,0 % sélectionnent les candidats avec des critères plus vastes que les besoins; et
- 21,3 % embauchent volontairement des travailleurs surqualifiés.

Tableau 19 : Les autres pratiques de dotation favorisant l'adéquation formation-emploi

Stratégies et pratiques	Oui	Non
Établir des critères de sélection selon les priorités organisationnelles	79,3	20,8
Élargir le bassin de candidats en embauchant des personnes ayant des compétences proches ou adjacentes à celles recherchées	72,4	27,6
Sélectionner les candidats en fonction de leur expérience	71,5	28,5
Investir dans le développement de la carrière des employés	70,1	29,9
Élargir le bassin de candidats en embauchant des personnes ayant des compétences générales	63,8	36,2
Utiliser des agences de recrutement	53,0	47,0
Embaucher des travailleurs temporaires, des contractants ou des travailleurs autonomes	52,2	47,8
Sélectionner les candidats avec des critères plus vastes que les besoins	36,0	64,0
Embaucher volontairement des travailleurs surqualifiés	21,3	78,7

Enfin, lorsque nous portons notre attention sur les autres pratiques les plus souvent identifiées pour faire face à la question de l'inadéquation formation-emploi, nous constatons au tableau 20 que :

- 93,6 % des établissements favorisent l'autonomie en emploi pour assurer l'appariement entre les compétences des employés et les exigences du poste;
- 91,1 % décrivent les postes en fonction des exigences des emplois;
- 90,9 % attribuent les tâches aux employés en fonction de leurs compétences;
- 89,0 % utilisent les employés à différents postes de travail;
- 88,4 % attribuent les postes en fonction de la compétence des employés;
- 78,1 % déplacent les employés dans des postes plus appropriés à leurs compétences;
- 76,5 % planifient les besoins de main-d'œuvre en termes de compétences;
- 76,4 % anticipent et prévoient les changements; et
- 70,9 % redéployent les employés dans des nouveaux postes au sein de leur établissement.

Tableau 20 : Les autres pratiques favorisant l'adéquation formation-emploi

Stratégies et pratiques	Oui	Non
Favoriser l'autonomie en emploi	93,6	6,4
Décrire les postes en fonction des exigences des emplois	91,1	8,9
Attribuer des tâches aux employés en fonction de leurs compétences	90,9	9,1
Utiliser les employés à différents postes de travail	89,0	11,0
Attribuer les postes en fonction de la compétence des employés	88,4	11,6
Déplacer les employés dans des postes plus appropriés à leurs compétences	78,1	21,9
Planifier les besoins de main-d'œuvre en termes de compétences	76,5	23,5
Anticiper et prévoir les changements	76,4	23,6
Redéployer les employés dans des nouveaux postes	70,9	29,1
Mettre en place une stratégie de transfert des connaissances	64,5	35,5
Communiquer l'importance de l'adéquation des compétences au sein de l'établissement	53,6	46,4
Offrir une rémunération incitative en fonction des compétences	51,1	48,9
Mettre en œuvre une politique de mobilité interne des employés	42,1	57,9
Donner des bénéfices salariaux associés à la formation continue ou à la qualification	26,3	73,7

3.4 Les stratégies ou les pratiques de gestion visant la gestion du changement technologique

Étant donné que les changements technologiques font partie des changements possibles au sein des entreprises et peuvent influencer l'appariement entre les compétences des employés et les exigences du poste, il devenait important dans le cadre de notre recherche d'identifier les stratégies ou les pratiques de gestion utilisées par les répondants pour faire face à ce type spécifique de changement. Les tableaux de fréquences de cette section peuvent être consultés à l'annexe III. **Nous référons ici aux tableaux 2.2.2 à 2.2.7 (aux pages 160 à 162).**

Parmi sept possibilités, les répondants devaient indiquer une ou plusieurs stratégies retenues par l'établissement pour gérer les changements technologiques et ayant un impact sur les compétences des employés et les exigences des postes. Les résultats obtenus montrent que 71,0 % des répondants ont

choisi les employés les plus compétents pour utiliser la technologie. Cette stratégie se démarque des autres choix des répondants.

Les deux autres stratégies les plus utilisées sont le développement à l'interne d'une technologie qui favorise l'appariement des compétences avec les exigences du poste (38,5 % des répondants) et le fait de laisser les employés s'appropriier par eux-mêmes la nouvelle technologie (36,7 %).

Nous constatons aussi, dans une moindre mesure, la présence d'autres stratégies, à savoir :

- que 27,9 % ont indiqué avoir modifié la technologie acquise en fonction des capacités des employés;
- 24,9 % des répondants ont modifié la technologie acquise selon les compétences des employés;
- 24,3 % ont choisi la technologie en fonction des employés en place; et
- 23,4 % des répondants ont préféré acquérir à l'externe un type de technologie qui favorise l'appariement des compétences avec les exigences des postes occupés.

3.5 La perception de l'adéquation

Cette section porte sur la perception des répondants au sujet de l'adéquation entre les compétences et les postes occupés. Les tableaux de fréquences de cette section peuvent être consultés à l'annexe III.

Nous référons ici aux tableaux 3.1 à 3.5 (aux pages 166 et 167).

Les résultats montrent que 97 % des répondants considèrent important ou très important le concept de correspondance entre les postes occupés et les compétences des employés alors que 3 % le considèrent peu ou pas important. Par ailleurs, 95,1 % des répondants déclarent que la direction de leur entreprise considère le concept d'appariement important ou très important.

Quant à l'implication du Gouvernement du Québec, au moment de l'enquête, 21,9 % des répondants savaient que le concept d'adéquation était une priorité gouvernementale tandis que 78,1 % ne le savaient pas.

En ce qui a trait au Projet de loi 70 visant à permettre une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ainsi qu'à favoriser l'intégration en emploi déposé à l'Assemblée Nationale, 14,8 % en étaient au courant alors que 85,2 % ne le connaissent pas. Enfin, 15,6 % des répondants connaissent les mesures visant à soutenir une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi incluses dans le budget 2015-2016 alors 84,4 % ne les connaissaient pas.

3.6 Les stratégies ou les pratiques de gestion visant l'intervention ou le support des organismes gouvernementaux ou paragouvernementaux

Les entreprises peuvent recevoir du support d'organismes gouvernementaux ou paragouvernementaux pour les aider dans l'appariement des compétences des employés avec les exigences des emplois occupés. Nous avons identifié trois groupes d'intervenants pouvant soutenir les entreprises afin d'assurer l'adéquation de la main-d'œuvre. Les répondants pouvaient avoir eu recours à plus d'un organisme pour répondre à leurs besoins. Les tableaux de fréquences de cette section peuvent être consultés à l'annexe III. **Nous référons ici aux tableaux 2.3.1 à 2.5 (aux pages 162 à 165).**

Le premier groupe d'intervenants comprend le réseau d'enseignement scolaire au Québec. Les résultats obtenus montrent une utilisation peu importante par les répondants des différents services offerts dans les établissements scolaires québécois : seulement 18,2 % des entreprises avaient déjà reçu du support d'établissements d'enseignement secondaire, 14,5 % d'établissements d'enseignement universitaire, 19,9 % d'une commission scolaire et 26,2 % d'établissements d'enseignement collégial.

Le second groupe d'intervenants regroupe les ministères du Gouvernement du Québec. Nous constatons que les ministères provinciaux supportent encore moins les établissements enquêtés que le réseau scolaire québécois. Parmi nos répondants seulement 3,9 % d'entre eux affirmaient avoir eu recours aux services du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur, 7,6 % aux services du Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2,2 % aux services du Ministère des Relations Internationales et de la Francophonie et 10,8 % aux services du Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation.

Le troisième groupe d'intervenants est composé d'autres organismes gouvernementaux ou paragouvernementaux. L'organisme utilisé par le plus grand nombre des répondants est Emploi-Québec (59,4 % des cas), suivi des Comités sectoriels de la main-d'œuvre (26,0 %), de Services Canada (15,9 %) et de la Commission des partenaires du marché du travail (7,1 %).

Finalement, il faut noter que 5,8 % des répondants ont utilisé une entente de mobilité de main-d'œuvre entre le Québec et une autre province ou entre le Québec et un autre pays pour répondre aux défis de l'adéquation formation-emploi alors que 94,2 % ne l'ont pas fait.

Chapitre 4 – L’adéquation du point de vue qualitatif : une analyse transversale des études de cas

Comme nous l’avons expliqué plus tôt dans notre rapport, nous avons réalisé un total de 39 entrevues dans huit PME québécoises. Dans cette section, nous présentons en six parties, les résultats issus des entrevues réalisées. D’abord, nous présenterons trois groupes de pratiques : les pratiques de gestion qui permettent de diagnostiquer l’état d’adéquation entre les compétences de l’employé et les exigences du poste occupé, les pratiques de gestion concernant les méthodes de formation et d’apprentissage permettant l’acquisition des compétences requises pour combler les écarts observés et les autres pratiques de gestion favorisant l’adéquation formation-emploi. Nous analyserons dans un deuxième temps, les obstacles et les facteurs de succès identifiés par les répondants et terminerons en présentant les intervenants, les acteurs et les institutions externes à l’organisation qui ont pu influencer le processus d’adéquation. Pour chaque catégorie de réponses, nous avons dressé un tableau sommaire qui présente les réponses des répondants par études de cas. La présentation de nos résultats trouvera appui sur de nombreux extraits d’entrevues (où la qualité de la langue n’a pas été modifiée). Nous tenons enfin à souligner que cette analyse s’appuie strictement sur les réponses obtenues lors des entrevues; il est alors possible qu’un établissement ait mis en place l’une ou l’autre des pratiques mais que nous n’en faisons pas état puisque les répondants n’ont pas donné de réponse à ce sujet. Cela signifierait simplement que ces pratiques, ces obstacles, ces facteurs de succès ou ces intervenants n’ont pas été mentionnés au moment des entrevues.

4.1 Les pratiques de diagnostic

Nous avons résumé au tableau 21 les pratiques ou les moyens utilisés pour réaliser le diagnostic d’écart entre les compétences des employés et les exigences des postes. Nous constatons qu’il y a beaucoup de similitudes dans les pratiques adoptées, que celles-ci soient formelles ou non.

Tableau 21 – Synthèse des pratiques de diagnostic mentionnées dans les études des cas

Pratiques	Entreprises (no du cas)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Période de probation		x	x	x	x	x	x	x
Observation	x	x	x	x	x	x	x	x
Discussion entre intervenants			x	x	x	x	x	x
Évaluation du rendement	x		x	x	x	x	x	x
Rencontre individuelle avec l'employé			x	x	x	x	x	x
Évaluation des compétences		x	x	x	x	x	x	x
Évaluation du potentiel		x	x	x	x	x		
Tests maisons	x				x	x	x	
Audit de la qualité du travail	x		x			x	x	
Identification des besoins de formation à partir des erreurs décelées							x	x
Recours à l'intuition		x	x	x		x		x
Autres	x	x	x		x	x	x	x

Une seule pratique est mise en place dans toutes les entreprises : c'est l'observation tant par les superviseurs que les formateurs internes, les compagnons et parfois les collègues plus expérimentés.

C'est vraiment des observations. Pis c'est vraiment au fil du temps que le gars est vraiment habile à faire ça. Ben l'autre y'a plus de misère c'est vraiment au fil du temps je te dirais. (Entrevue 27)

Trois pratiques sont utilisées dans sept entreprises sur huit : le recours à une période de probation, l'évaluation du rendement et l'évaluation des compétences. La durée de la période de probation ou d'essai après l'embauche d'un nouvel employé ou l'affectation d'un employé dans un nouveau poste est variable, mais elle se situe en majorité entre 3 et 6 mois.

Oui, c'est sûr qu'y'a une période de probation, y'a une période de 3 mois de probation. On va vérifier son cheminement, comment il va s'adapter, comment il va se faire reconnaître, pis bon... Y'a un 3 mois après ça on a l'évaluation au bout de 3 mois, après ça la période de probation totale est 6 mois. (Entrevue 11)

L'évaluation du rendement et l'évaluation des compétences ne sont pas toujours des processus distincts ni formalisés, mais plusieurs entreprises ont développé des critères et des barèmes pour évaluer

périodiquement l'atteinte des objectifs, la qualité du travail, la quantité du travail et les compétences maîtrisées, selon le poste occupé.

Mais pour les compétences de chaque personne on les mesure le plus possible avec les objectifs que l'on donne annuellement. L'année dernière j'ai instauré parce que avant c'était des objectifs communs. Moi l'année dernière j'ai instauré les objectifs individuels ciblés. Le plus que je peux. On peut être parfait c'est difficile, mais quand même on a ciblé, chaque personne a reçu une lettre avec des objectifs ciblés pour lui.
(Entrevue 17)

Aujourd'hui, c'est automatisé ça veut dire qu'il y a une structure d'évaluation chaque date d'anniversaire, chaque employé est évalué avec une grille qu'on a établi qui comporte entre 15 et 25 critères d'évaluation avec une pondération en fonction du critère d'évaluation pis ça donne un score. (Entrevue 22)

Pas vraiment un outil, mais juste avec le temps pis avec le résultat aussi, nous c'est facile de voir le résultat de quelqu'un c'est très facile. Pis c'est très facile de voir la qualité du travail d'une personne, c'est très facile de voir s'il a respecté son budget, son délai et puis est-ce qu'on n'a pas de problème sur la machine après. Après 3-4 fois qu'il fait une machine on va savoir que la personne est fiable côté délai et tout ça ou budget, côté qualité de travail parce que, mais ça c'est juste comme ça les gens sont reconnus par pratiquement tous les managers. Quand tu parles de cette personne-là, ah on sait qu'il y aura pas de problème, qu'a peut faire les yeux fermés. Quand il s'agit de l'autre il faut qu'on fasse attention plus, il faut qu'on tcheck plus, il faut qu'on... Mais y'a pas un outil que tu dis lui y'a fait ça, lui (Entrevue 17)

Par ailleurs, l'évaluation du rendement suit souvent la période de probation alors que l'évaluation des compétences survient après la complétion d'un programme de développement des compétences.

Euh, comme un inspecteur, un vérificateur qui est un petit peu plus haut, même le directeur de productions peut vérifier par après si quelqu'un a les compétences nécessaires après la formation. (Entrevue 24)

Faque à chaque fin de semaine, je m'assoie avec le formateur pis on regarde la progression. L'employé est coté de 1 à 4, 4 étant exceptionnel, 3 très bien, etc, 1 euh 2 besoin d'amélioration, 1 insatisfaisant. (Entrevue 36)

C'est de faire une évaluation à la fin de la formation, mais aussi qu'on peut repasser peut être 2-3 mois après la formation pour voir est-ce que les compétences ont vraiment été bon acquises. Et intégrées ou y'ont juste été entendues pis ça ressorties. (Entrevue 16)

Pour préparer l'évaluation du rendement et des compétences, il arrive fréquemment (dans six cas sur huit) que l'évaluateur principal discute avec d'autres intervenants au sein de l'entreprise (formateur, compagnon, conseiller RH) pour obtenir leur avis.

Euh lui c'est sûr qu'il recueille l'information. Oui des collègues ou bien le gestionnaire d'unité lui a adjoint pour l'aider. Pis l'adjoint est plus présent aux machines faque lui il voit techniquement ce que les personnes font, comment ça se passe. Faque c'est un peu ses yeux, il va lui en parler s'il y a quelque chose qui fonctionne ou qui fonctionne pas. (Entrevue 39)

Puis, à la suite de l'évaluation du rendement et des compétences, une majorité d'entreprises (six sur huit) rencontre individuellement les employés pour leur faire part des résultats. L'évaluation du potentiel est aussi une pratique régulièrement utilisée dans les entreprises sondées, mais elle est souvent effectuée informellement.

Pis là on voit un petit relâchement parce que l'habitude commence à rentrer dans la compagnie pis tout ça. Y'est capable de déceler ça, vient donc on va s'asseoir, il faut parler tous les 2, je vois quelque chose qui fonctionne pas, y'a un petit relâchement j'aimerais ça que tu t'améliorer là-dessus. (Entrevue 9)

Ouais, il y a des formulaires, un formulaire qui est remis au début de chaque formation. Faque à chaque fin de semaine, je m'assoie avec le formateur pis on regarde la progression. L'employé est coté de 1 à 4, 4 étant exceptionnel, 3 très bien, etc, 1 euh 2 besoin d'amélioration, 1 insatisfaisant. Donc, on s'assoie, on regarde ça, on côte euh on regarde... la semaine d'après. (Entrevue 36)

Aussi, retenons que quatre entreprises ont indiqué administrer des tests maison pour mesurer les compétences ou le rendement et que quatre entreprises ont indiqué procéder à des audits de la qualité du travail effectué par les travailleurs. Ces audits sont effectués soit par des inspecteurs internes, des inspecteurs envoyés par les clients ou par des représentants du Bureau canadien de soudage.

Il y a des tests écrits et il y a des tests pratiques sur les machines. (Entrevue 1)

Donc on leur demande de faire certaines passes de soudage que ça soit en montant en descendant 3 passes de soudage donc que avec ça on voit s'ils ont une bonne main, s'ils ont s'ils sont capables de comprendre les directives et si on par exemple leur soudure est belle. On regarde la porosité, on regarde la texture, la soudure, on regarde vraiment le résultat Oui c'est des tests maisons (Entrevue 3).

Il y a des inspecteurs. Pour chaque, je te donne un exemple, l'assemblage machinage puis soudage, il y a des comme, je dirais pas qu'il y a des chefs d'équipe, mais il y a des inspecteurs. Ça ce sont des personnes vraiment séniors qui ça fait 20-25 ans qui font ce métier-là. Donc ils sont capables de noter, d'évaluer le travail des autres. Ça c'est lui ça c'est son expérience, il voit, ils ont des politiques, des procédures à suivre aussi. (Entrevue 32)

Oui mais les inspecteurs du client carrément sont tout le temps ici. Faque on est tout le temps, faut tout le temps être dans les tolérances. Faque eux sont toujours en train de chercher si on a fait des erreurs ou si on a aussi un contrôle qualité qui vérifie les dimensions, pis aussi la qualité de la soudure pour les soudeurs. (Entrevue 2)

Enfin, certaines pratiques sont moins fréquemment nommées par les entreprises rencontrées. Il s'agit de : l'identification des besoins de formation à partir des erreurs décelées lors des tests ou des audits, la certification par un organisme externe, l'utilisation de tests psychométriques, la conduite de sondage informel auprès des employés pour savoir qui détient quelles compétences et la consignation au dossier personnel des employés des compétences qu'ils détiennent.

La 1^{ère} chose qu'on va faire, on va aller retirer l'inspecteur de la ligne pis on va faire venir l'inspecteur, cette pièce-là, est-ce que tu te rappelles de l'avoir fait des fois c'est oui, des fois c'est non. Pis là est-ce que selon toi, le type de défaut-là, c'est acceptable pour le client ? Là c'est là un peu qu'on va voir selon la nature de sa réponse, mais des fois, ah vu que c'est en dessous ou c'est en dedans, les gens vont laisser un peu aller leur jugement ou leur impression. C'est là qu'on va pouvoir déceler un manque soit au niveau de la capacité de soit bien reconnaître les défauts. (Entrevue 6)

Pis y'a des tests, tsé on a des tests de mathématiques, des tests de perception spatiale, des tests psychométriques dans certain cas. (Entrevue 7)

C'est CWB [Bureau canadien de soudage] qui vient donc c'est un organisme de l'externe qui vient ici bon bien tu dois nous certifier 4 gars. Les 4 gars font un test. Le CWB vérifie le travail si c'est correct il donne la certification après ça nous on peut l'utiliser c'est comme ça que ça fonctionne. (Entrevue 3)

Monter des dossiers des employés avec les compétences, pas juste le dossier contractuel et tout ça, incluant les compétences de la personne qui écrit. (Entrevue 17)

En dépit de toutes ces pratiques de diagnostic, plus de la moitié des entreprises (cinq sur huit) disent se fier à l'intuition de leurs gestionnaires pour diagnostiquer les compétences de leur personnel.

Non, je pense pas qu'on a pas, c'est basé sur... l'intuition pis comment la personne fonctionne avec les gens qu'on a y'ont beaucoup d'expérience pis en général la perception du superviseur, c'est des gars qui ont une certaine vision. (Entrevue 9)

Ça reste un feeling qu'on a qu'on voit comment il se débrouille. (Entrevue 38)

Eille telle personne, y'est sur la coche, y'apprend vite, il veut, pis il est tout le temps au-devant, pis il retient bien ce qu'on lui demande, poli, etc. Ben c'est ça, c'est vraiment au pif et aussi des formulaires de formation, tsé on vient à bout de cibler les bonnes personnes. À date on se trompe pas vraiment. (Entrevue 36)

4.2 Les pratiques de formation et d'apprentissage

Les différentes méthodes de formation et d'apprentissage permettant l'acquisition des compétences requises sont résumées au tableau 22. Les modes de transmission des connaissances et compétences sont nombreux et certains sont plus généraux (comme le recours à de la formation interne ou externe) alors que d'autres sont plus spécifiques (comme les rencontres de co-développement). Nous allons les présenter successivement dans cette section.

Tableau 22 - Synthèse des pratiques de formation et d'apprentissage mentionnées dans les études des cas

Pratiques	Entreprises (no du cas)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Formation externe	x		x	x		x	x	x
Formation interne	x	x	x	x	x	x	x	x
Formation d'employés ensuite responsables de former les autres	x			x		x	x	x
Compagnonnage (PAMT)		x		x		x	x	x
Compagnonnage (sans PAMT)	x			x	x			x
Plan individualisé de développement			x	x	x		x	x
Jumelage	x	x	x	x	x	x	x	x
Partage d'expérience	x	x	x	x		x	x	x
Coaching ou mentorat		x		x		x		
Apprentissage sur le tas		x	x		x	x	x	x
Évolution graduelle des tâches	x	x	x	x	x		x	x
Auto-formation	x	x		x	x		x	
Rencontre de codéveloppement			x					x
Programme d'accréditation				x	x	x		
Stages pour les étudiants			x	x	x	x	x	
Investissement dans les employés ayant du potentiel		x	x	x	x			
Présence d'un coordonnateur de la formation (RH)					x		x	x
Autres		x	x		x	x	x	x

D'entrée de jeu, mentionnons que toutes les entreprises que nous avons rencontrées ont évoqué offrir de la formation à l'interne, que ce soit au sujet des questions de santé et sécurité au travail, de l'utilisation des chariots élévateurs et des ponts roulants. Certaines entreprises ont aussi mentionné offrir de nombreuses capsules d'information et de formation, s'appuyer sur un programme détaillé de formation ou offrir des ateliers lors du développement de nouveaux produits et de l'introduction de nouveaux équipements.

Toute personne qui arrive ici du CEO à l'étudiant, il passe toute par la même formation que ça fait longtemps que je suis pas allée [Q. Une formation d'intégration.] Oui, ils ont une formation introduction à [nom de l'entreprise] sur ce qu'on est, mais y'on aussi une formation au niveau de santé et sécurité. Donc les exigences en termes de santé et sécurité on lui mentionne. Donc les objectifs, la philosophie. Pis y'a un vidéo... de travailler en sécurité pis tout ça. Relativement ça c'est clair, relativement à la qualité, on a aussi une formation d'introduction à la qualité ce qu'on appelle la formation initiale. Faque toute personne qui arrive ici aussi à cette formation de base-là aussi. (Entrevue 21)

Si je retourne à la formation, on a une douzaine de capsules de formation... La 1ère comme j'ai dit c'est [nom de l'entreprise] et ses enjeux, mais les autres capsules sont... Mario, il pourrait vous les relater au complet. Ça parle de comment lire des dessins, lire des procédures de soudage, pleines d'enjeu important pis on est en formation continue, mais on les redonne. Mais les gens qui ont passé la capsule comment lire une procédure de soudage, ils sont pas bons pour le revivre, moi j'y crois pas. Moi j'y crois que toutes les années, tu es mieux de le reprendre. Parce que ça te rafraîchit la mémoire, pis je suis convaincu que y'a tellement d'informations dans la procédure de soudage que je la donne aujourd'hui pis ils vont retenir je sais pas 10% si je suis chanceux. (Entrevue 22)

Faque un mécanicien va toujours avoir de l'apprentissage à faire, y'a toujours des cours, y'a toujours une formation à faire Je suis même rendu avec un formateur à l'interne qui donne des cliniques. (Entrevue 38)

C'est sûr toute personne qui rentre ici sont obligées d'avoir un cours pour les ponts roulants, les chariots élévateurs. (Entrevue 5)

Les gens ne commencent pas à travailler tout seul sur une machine on fait beaucoup de au-delà de la formation qui donne les principes généraux du fonctionnement dans l'usine et les contrôles qualité etcétera. (Entrevue 1)

Le recours à la formation externe est aussi fréquent (six entreprises sur huit); cette formation est offerte par les fabricants, les sous-traitants, les manufacturiers, les institutions scolaires ou d'autres organismes.

Ouais ouais, il avait le monsieur qui a vendu la machine, il venait faire des formations pour expliquer comment la machine marche. (Entrevue 8)

On les cible par exemple on fait un projet, on a un nouveau produit, on fait un projet on a un nouveau logiciel, je peux former. (Entrevue 17)

Comment gérer la communication avec le client, comment gérer ça. Il faut que tu prennes cette formation, pas le choix c'est nous qui paye. Trouve-moi ces formations tu as 6 mois pour les faire. Ces formations-là, essayer de commencer à trouver ces formations là et à un autre que je lui ai demandé il doit aller chercher le certificat pmp, parce que j'ai vu les lacunes qu'il a lui dans les normes de gestion de projet. (Entrevue 17)

On est moins bon, donc on va donner une clinique soit qu'on va faire venir quelqu'un de l'extérieur. Un représentant pour vraiment parler du produit. C'est des cliniques qu'on peut parler entre 1 et 3 heures (Entrevue 11)

Comme la dernière fois, j'ai formé 5 ingénieurs en 1 semaine temps plein qui a coûté à peu 15 000\$. Juste le formateur, je parle pas des heures qu'on a payées pour les employés. Donc on les cible, pis en plus on a un budget de formations qu'on paye à tous les employés. (Entrevue 17)

Par ailleurs, cinq entreprises sur huit ont mentionné offrir de la formation (externe) à certains de leurs employés qui sont ensuite chargés de former leurs collègues.

On les a pris c'est 2 là c'est pas des chefs d'équipe, on les a envoyé former à l'extérieur pour qu'ils prennent leur cours comme être formateur pis à fin février on commence les premières formations avec les employés sur le plancher, comment gréer. (Entrevue 20)

Elle est venue ici, elle a passé 4 ou 5 heures ici. Pis elle a formé les 4 gars, pis après ça, les 4 gars, on s'est fait des petits groupes de 3 à peu près avec un de ces gars-là. (Entrevue 37)

Y'a eu de la formation, y'en a qui ont été à San Diego. Vraiment pour voir comment eu c'était fabriqué euh comment c'était conçu et tout ça. Puis de ça quand ils sont revenus ici. Ils ont donné de la formation directement aux autres travailleurs. (Entrevue 10)

Euh on a formé nos formateurs sur nos outils, c'est bien beau développer des outils de formations qui sont utiles aux formateurs pis au formés, mais comment les utiliser et c'est quoi les qualités d'un formateur, donc on est en train de terminer de toutes nos formateurs. On est une trentaine de formateur à l'interne, on est en train tranquillement de les rencontrer pour leur donner plus d'outils dans le fond, pour qu'ils soient plus performants. (Entrevue 26)

En fait, 2 choses y'a des formations étant donné qu'on est concessionnaire pièces et service ça fait en sorte qu'on a des standards qu'on a à respecter, nos manufacturiers de camions exigent de la formation en classe à l'externe. Ça c'est une grosse portion, mais y'a des cliniques qui sont donnés par mes gens à l'interne. Ceux qui ont le plus de compétences vont former d'autres ressources. (Entrevue 16)

En plus des activités traditionnelles de formation formelle, plusieurs autres initiatives d'apprentissage par l'action sont mises en place. Ainsi, toutes les entreprises ont recours au jumelage des employés avec un collègue, un compagnon ou un mentor pour apprendre leurs tâches et développer leurs compétences.

On va le mettre avec des personnes qui veulent donner du savoir, ils veulent transférer la formation ils n'ont aucun problème avec ça. Et puis on sait, et puis à chaque fois que quelqu'un rentre là, on lui [inaudible] à côté de cette personne par exemple. On sait que dans 3 mois à côté de cette personne il va devenir bon. (Entrevue 17)

Quand ils arrivent sur le plancher par contre, là il va avoir du parrainage avec un autre employé. Donc, il y a un autre employé qui le prend pis qui va lui montrer sommairement, c'est pas un ouvrage tellement compliqué, surtout comme journalier, dans l'espace d'une semaine, l'employé sait pas mal comment ça fonctionne. (Entrevue 23)

Et puis, dépendamment de ces compétences et de son métier, l'employé généralement il est assigné avec un employé expérimenté qui devient son mentor, pis on lui montre comment on fonctionne dans l'entreprise comment qu'on lit les dessins, comment interpréter les dessins euh faire les installations, faire la mécanique faque ils sont. Aussitôt qu'il y a un nouvel employé que ça soit un mécanicien, un électromécanicien ou peu importe, il est toujours associé à une personne qui a beaucoup d'expériences pour le guider. (Entrevue 9)

La moitié des entreprises s'appuie sur un programme formel de compagnonnage (sous l'égide du Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)) et quatre entreprises ont développé leur propre programme de compagnonnage.

Donc qu'est-ce qu'on fait, donc c'est sûr qu'il y a beaucoup de parrainage qui va se faire avec des employés plus expérimentés. Pis on offre aussi le programme d'apprentissage en milieu de travail, donc on a plusieurs compagnons. (Entrevue 10)

Euh donc vla quelques années [nom de l'entreprise] a embarqué dans le projet de PAMT au niveau de peintre industriel, c'est quelque chose qui fonctionne très bien chez nous, on a un formateur à l'interne qui a été suivre des formations avec Perform et tout. On a vu des résultats quand on a fini le dossier avec Perform, le cahier de formation, pis les outils, ça là bien fonctionné par rapport à la qualité des peintres qui sortait suite à ça. Donc, on a décidé d'utiliser le même processus à l'interne. À l'interne pas nécessairement via un programme d'apprentissage en milieu de travail, mais pour nos autres postes ici en usine. Donc, au niveau des inspecteurs, des coordonnateurs Le principe est un peu le même, on utilise les compétences qu'on trouve importante dans le poste après ça on a sorti les tâches, les outils qu'il fallait pas oublier des former. (Entrevue 26)

Pour l'instant c'est peu, on a eu le programme de compagnonnage au niveau de la soudure. Où est-ce qu'on a eu un gars qui suivait l'autre qui a coaché, ça l'a fonctionné, mais là j'en ai plus de compagnons autorisés faque là le programme il fonctionne plus. Toutefois le filon d'avoir une personne avec beaucoup d'expertise qui la transfert à l'interne, ça pour moi j'ai quelque chose qui me plaît beaucoup là-dedans. (Entrevue 16)

Ils sont coachés par 3 compagnons qu'on appelle. (Entrevue 24)

On a un programme de compagnonnage pis j'en supervise 2, pis les 2 présentement qui était vraiment à ces postes-là sont en train de devenir des soudeurs. (Entrevue 29)

La formation est beaucoup basée sur le compagnonnage. Le nouveau qui arrive on va le mettre avec quelqu'un d'expérience on va lui montrer comment faire des ressorts, opérer les équipements puis dans les y'a toujours une gradation dans ça. (Entrevue 1)

On a des PAMT pour nos peintres. Pis l'approche, on l'a un peu clonée, pour la mettre en place dans nos autres postes. Elle a beaucoup été clonée par rapport au PAMT... Qui eux ont un plan de formations des formateurs, ton formateur est certifié. (Entrevue 6)

Sept entreprises sur huit ont indiqué clairement que l'évolution graduelle des tâches et le partage d'expérience entre les collègues sont favorisés pour développement les compétences, alors que six ont nommé l'apprentissage sur le tas.

Le nouveau qui arrive on va le mettre avec quelqu'un d'expérience on va lui montrer comment faire des ressorts, opérer les équipements puis dans les y'a toujours une gradation dans ça. Si je prends le cas des machines qui font l'enroulage des ressorts la personne va commencer à opérer après ça à va commencer à faire des ajustements pis après à va faire des sets-ups avant d'arriver au niveau le plus élevé régleur-outilleur ou ce que lui va prendre le dessin pis y va déterminer les paramètres de la machine. (Entrevue 1)

C'est sûr que le jeune avec des jobs qui sont plus basics. Faque là on va le suivre, on va commencer par les inspections, les changements d'huiles. Tsé rien pour dire qu'y peut briser quelque chose ou manquer son coup. C'est sûr qu'une inspection, ça se peut qu'il y ait des choses qui voit pas, Mais ça peut pas endommager le camion Faque on y va avec ça pis au fur à mesure, mais quand il fait toute l'inspection du véhicule, donc il apprend vraiment toutes les composantes du véhicule. Après ça, on fait les ajustements, comment l'ajuster, au fur à mesure on va aller lui montrer. (Entrevue 11)

Faque la cabine les pièces entrent faque tu as un peintre à l'entrée, tu as un peintre à la sortie, faque on essaie d'avoir les expérimentés à la sortie, parce qu'eux autres vont rabriller pour... ils vont faire la passe finale, mais dépendamment du stock qui s'en vient, les peintres les plus expérimentés vont dire aux plus jeunes; ok regarde telle pièce, approche là de telle façon, met tel... utilise tel paramètre de statique ou d'air sur ton gun, parce que chaque fusil c'est de l'air qui est poussé de la poudre qui est poussé avec de l'air. (Entrevue 36)

Par la bande, il va dire au ti gars fait ça de même, pis ça sera pas démanché. Fait le de même pis ça va être bon. Pis ça se fait quasiment automatique. (Entrevue 27)

Euhh, c'est sûr que oui la programmation c'est important, mais autour de ça il y a beaucoup de chose, pis eux comme ils m'ont expliqué il faut que tu apprennes toutes ces choses-là autour avant d'être capable de rentrer ton programme. Même si tu rentres ton programme pis que lui est par feuille. Si ta pièce est mal mise sur la table pis qu'est croche. Ton programme est pas plus bon là Faque, ils m'apprennent surtout à leur montage, leur... Pis après ça ils m'ont montré là tranquillement toute la programme pis y commence par le 3 axes C'est moins compliqué, ensuite ils me transfèrent sur le 5 axes pis ils me montrent des choses Ils m'apprennent un peu à jouer dans les programmes qui sont déjà faites pour que je sois capable des changer des choses pis voir. (Entrevue 12)

Ils vont commencer à la préparation où que c'est un petit peu plus facile. (Entrevue 8)

C'est sûr que pour l'instant j'apprends tranquillement, je suis pas aussi production quand les affaires roulent y me mettent sur les montages pis c'est après ça je roule la machine. (Entrevue 12)

Si on voit que y'a du potentiel. Là on investit beaucoup plus. Là on le laisse vraiment, on lui donne des petites parties à designer, là on le pousse. on pousse toujours la barre plus haute et les jeunes adorent ça parce que c'est tout un défi, c'est tout nouveau, c'est tout sur mesure y'a pas de faites la même chose, faites la même chose. (Entrevue 17)

Euhmm la semaine dernière il y avait un mécanicien avec une excellente compétence dans le rebatissage de transmission et il a eu 2 collègues qui ont été mis avec lui. Et là il faisait la tâche, mais en parlant tout haut et en montrant par exemple. La situation est adonnée comme ça. Est-ce que c'est toute structuré euhh non, mais assurément on a voulu tiré dans les connaissances de cette personne-là. (Entrevue 16)

Oui qu'on a eu pendant un presque qu'un an, des formateurs externes qui venaient pis qui allaient voir comment nos gars soudaient et essayais de leur donner des trucs essayais de leur dire bon bien ton gun souder tien est pas en angle comme ça. Tiens le en angle de 90, assure toi d'être mettons à 1 pouce pas à 1 pouce et quart. C'est tout ça pour donner des trucs, mais c'est sûr que si le gars est convaincu qu'il fait une bonne job. (Entrevue 3)

Fake là, ou j'ai un petit appris sur le tas veut veut pas j'apprends à me débrouiller, j'apprends à faire mes choses ça va bien. Y'a du monde qui m'ont montré comment avancer, du monde qui m'aident qui valident mes choses, là. Mais tsé je veux dire que j'ai appris sur le tas, c'est pas par un professeur à l'école là (Entrevue 12)

On a appris ça sur le tas. (Entrevue 34)

Cinq entreprises sur huit préparent des plans de développement individualisé pour leurs employés.

Il savait très bien, mais première des choses qu'il m'a dit lorsqu'il m'a donné le poste : toi tu prends une formation là-dedans, là-dedans et là-dedans. (Entrevue 17)

Puis le gestionnaire d'unité le voit très bien dire écoutez sur cette machine-là je suis vraiment faible, j'ai du rouge partout, j'ai peu d'individus qui sont formés. Faque on peut s'attaquer autant sur des développements individuels que sur des développements de machines. (Entrevue 7)

Le même nombre d'entreprises ont évoqué le recours à l'autoformation, que ce soit par la consultation de documents techniques, de livres, de la formation en ligne et de la pratique avec l'équipement de l'entreprise mis à leur disposition, à l'intérieur ou à l'extérieur des heures de travail selon les entreprises.

Euh, j'ai des feuilles avec tous les programmes que Sylvain m'avait sorties. Toutes les exemples Les dessins avec les programmations J'en lis une fois de temps en temps quand mettons j'ai un projet pis le soir avant de partir je sais que demain j'ai ça à faire. Des fois je prends mon cartable pis je regarde, je cherche dedans des trucs (Entrevue 12)

Quelqu'un qui me demande de faire un temps mort comme vous dites... Pis il dit je vais me pratiquer, pas de trouble-là. Ils ont droit de rester après le travail aussi. Avant ou après le travail. . Pas dans les heures de travail, mais si ils veulent quelques-uns qui dit moi je veux être capable de faire telle position de soudage. Pis je vais rester le soir me pratiquer, pas de trouble. On fournit tout. C'est juste que la personne soit pas payée. Mais dans les temps morts, oui il y a quelqu'un me dit. Ou quand ils ont des tests à passer, des tests d'aptitudes. Euh souvent ils ont presque toute la journée pour pratiquer. (Entrevue 13)

Trois entreprises ont indiqué s'appuyer sur le mentorat ou le coaching pour développer les compétences de ses employés ou sur un programme d'accréditation. Deux entreprises ont nommé les rencontres de codéveloppement pour favoriser l'apprentissage.

Pis qu'on fait des réunions pour expliquer, des post-mortems des projets pour expliquer tout ce qui était bien ce qui a pas été bien sur le projet pour que tout le monde soit au courant. c'est toute des choses qu'on fait pour que le monde soit au courant des problèmes. (Entrevue 17)

Dans un autre ordre d'idée, toutes les entreprises misent sur l'offre de stages à des étudiants et ceux-ci deviennent très souvent une source de recrutement prisée.

On prend beaucoup beaucoup de leurs stagiaires, donc c'est...ça nous alimente beaucoup au niveau de la relève. (Entrevue 10)

Quant à savoir auprès de quels employés la formation est davantage favorisée, quatre entreprises ont clairement indiqué tenir compte du potentiel des employés, investir davantage dans les talents que les faiblesses et tenir compte des intérêts exprimés par les employés. Les autres pratiques mentionnées sont une réflexion sur les coûts de la formation ou ceux de son absence, l'existence d'un comité de formation, la présence d'un coordonnateur de la formation et l'utilisation d'un document de suivi de la formation.

Si on voit que y'a du potentiel. Là on investit beaucoup plus. (Entrevue 17)

Pis moi dans ma tête entouka chez [nom de l'entreprise] on a une philosophie on investit beaucoup plus dans les talents que dans les faiblesses. (Entrevue 16)

[Q. Ok, pis ils décident... c'est quoi le rôle du comité de formations. Un, il y a qui sur le comité de formation première question ? Pis deux c'est quoi le rôle du comité de formations ?] Il y a 2 personnes non syndiquées, il y a 2 personnes syndiquées, 1 des 2 personnes syndiquées est moi. Euh les 2 autres, c'est les ressources humaines. Les 2 personnes aux ressources humaines pis un employé de plancher. Un coordo, une coordo. [Ok, c'est quoi le rôle ?] C'est donner des outils aux formateurs. Ok, pour que la formation soit pertinente, les évaluations tous les critères, tout ce que les personnes faut qu'ils apprennent, etc. Savoir les besoins de la compagnie, savoir les faiblesses de la compagnie aussi. À quels postes qu'on a de la misère ? À quelles fréquences qu'on engage du monde que ça soit à l'interne ou à l'externe ? Pour X poste. Est-ce qu'il y a des postes qui sont plus difficiles à former que d'autres ? C'est je pense que c'est pas mal le rôle du comité de formation. (Entrevue 19)

Présentement je suis spécialiste formation, donc le but de mon travail c'est de m'assurer que les gens sur le plancher reçoivent la formation adéquate pour le poste qu'ils occupent présentement. Mais ce que ça implique c'est de vouloir monter des guides de compagnonnage pour s'assurer qu'on fait le suivi des formations et de planifier la formation qu'ils doivent recevoir avec les différents intervenants. Interne oui oui (Entrevue 7)

4.3 Les autres pratiques de gestion favorisant l'adéquation formation-emploi

Dans cette dernière catégorie de pratiques de gestion se trouvent un grand nombre de pratiques variées reliées à différents aspects de la gestion. Plusieurs peuvent être associées à des pratiques de gestion des ressources humaines qui agissent soit sur les personnes, soit sur les tâches soit sur les deux. Nous les présentons en trois groupes : les outils de gestion disponibles, les pratiques proprement dites et les activités de dotation du personnel, ces dernières constituant une stratégie spécifique pour faire face à des défis d'adéquation formation-emploi. Le tableau 23 résume ces diverses tactiques et méthodes d'intervention.

Tableau 23 – Synthèse des autres pratiques de gestion permettant d'arriver à l'adéquation formation-emploi mentionnées dans les études des cas

Pratiques	Entreprises (no du cas)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
OUTILS								
Référentiel de compétences	x	x		x	x		x	x
Description de poste	x							
Plan de formation	x		x	x	x	x	x	x
Informatisation des systèmes RH			x		x			
PRATIQUES								
Attribution des tâches selon les compétences	x	x	x	x	x	x	x	x
Spécialisation	x		x	x		x	x	
Polyvalence	x	x	x	x	x	x	x	x
Équipe multidisciplinaire			x	x				
Mobilité des travailleurs	x				x			x
Standardisation	x				x			
Recours à la technologie	x		x				x	
Embauche de sous-traitants			x			x		
Flexibilité des horaires	x							
Autres	x		x		x	x	x	

Tableau 23 (suite) – Synthèse des autres pratiques de gestion permettant d’arriver à l’adéquation formation-emploi mentionnées dans les études des cas

Pratiques	Entreprises (no du cas)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
DOTATION								
Affichage interne					X	X	X	X
Évaluation par le contremaître						X		
Recrutement externe	X	X	X	X		X	X	X
Embauche des stagiaires	X		X	X		X	X	
Recours aux agences de recrutement temporaire			X					X
Embauche de travailleurs étrangers			X				X	X
Programme de recommandations	X		X					
Tests maison				X	X	X	X	
Entrevues				X	X	X	X	
Tests psychométriques					X			
Vérification des références					X			
Examen médical						X		
Adéquation avec l’équipe				X				
Programme d’accueil			X		X	X		X

En matière d’outils, sept entreprises sur huit ont nommé le plan de formation, que celui-ci existe sous la forme de cahiers d’apprentissage ou soit en voie de développement et de formalisation.

On a des carnets d'apprentissage à remplir, ok maintenant il maîtrise cette partie-là. Ils ont vraiment des critères très précis, ils ont 4 modules, il y a 4 blocs, je pense c'est vraiment 4 blocs si je me rappelle bien-là. Ils ont pas à tous maîtrisés, mais il faut qu'ils maîtrisent certains critères, certains points. C'est pas tout qui est nécessaire, c'est selon ce que nous on fait. (Entrevue 29)

On a un cahier de formation, peut-être Denis tout à l'heure va pouvoir plus vous expliquer, c'est lui qui s'occupe de ça. Mettons qu'on prend un exemple là, c'est un cahier de formation pour peintre spécialisé. À chaque semaine, il doit pondérer sur chacun des points, il est rendu où, dans notre procédure ISO, ressources humaines, à chaque semaine, on dit ok après 1 semaine de formation, on a 7 ou 8 questions, le superviseur, il doit avoir parlé avec son formateur pour dire il est rendu où, le pourcentage est à comment, c'est quoi les enjeux pour la semaine d'après on pose 7 ou 8 questions dans notre procédure ISO, pis on voit l'avancement nous aux ressources humaines. (Entrevue 26)

C'est pour ça que l'on a commencé un programme transfert des connaissances l'année passée qui n'est pas terminé, mais qu'on a déjà mis sur papier pas mal pas mal de chose pour essayer de bâtir un plan de formation pour justement quand qu'on a un employé que tu sois interne qui démontre un intérêt pour devenir peut être passé de soudeur à assembleur, ou d'assembleur à soudeur. (Entrevue 3)

Un second outil populaire (nommé par des répondants dans six entreprises différentes) est le référentiel de compétence (et ses synonymes) qui s'accompagne parfois d'outils de mesure et de diagnostic.

Une matrice de compétences en fin de compte on y va par secteur d'activités. Admettons, on va prendre un camion. On va essayer de le décomposer par bloc de camions. Ok la section du moteur, la section de la transmission, différentielle Après ça le système électrique, euh le système de [inaudible]. On décompose le moteur, après ça j'ai ma liste de toute les mécaniciens qu'on va mettre dessus. Pis je m'en va évaluer de 1 à 10 c'est quoi le niveau de compétences qu'il a sur chaque section. (Entrevue 11)

C'est très simple, on a ce qu'on appelle une matrice de compétences On a tous les employés qui sont situés dans le haut de la matrice par poste et à la gauche on a vraiment le poste avec compétences recherchées, les compétences qu'ils doivent maîtriser. Pour dire que c'est un opérateur-assemblage accompli et avec ça vient des côtes, des chiffres. Donc la matrice visuellement parlant on voit très bien quel individu en est où, pis y'en est rendu où dans sa formation. Faque on peut s'attaquer une ligne bien épais..., on peut vraiment voir au niveau des individus qui ont doit monter. Puis le gestionnaire d'unité le voit très bien dire écoutez sur cette machine-là je suis vraiment faible, j'ai du rouge partout, j'ai peu d'individus qui sont formés. Faque on peut s'attaquer autant sur des développements individuels que sur des développements de machines. (Entrevue 7)

Là on va pouvoir définir, on est en train de définir les compétences que ça prend. (Entrevue 25)

Enfin, seulement une entreprise a indiqué avoir des descriptions de poste qui lui servent pour assurer l'adéquation de ses employés et deux autres ont mentionné le développement de système informatisé de gestion des ressources humaines pour les appuyer dans le suivi de leurs activités.

On a des bonnes descriptions de postes qu'est-ce qui est donné (Entrevue 20)

Et avec ça on a même un système informatique qu'on est en train de mettre en plan pour que à la quantité de gens qu'on est rendu de faire un suivi manuel dans des tableaux Excel c'est plus possible. (Entrevue 7)

En ce qui a trait aux pratiques, notons d'abord que toutes les entreprises ont dit attribuer les tâches à leurs employés en fonction des compétences qu'ils détiennent.

Donc tout dépendant du projet, ce que j'ai besoin d'aller chercher, je vais aller chercher les travailleurs que j'ai besoin, pour les placer aux bons endroits. (Entrevue 13)

Ben c'est sûr qu'on essaie de lui trouver l'endroit où elle va mieux convenir. (Entrevue 10)

On sait qu'à un moment donné quand ça marche pas pis que... y'a souvent des types de jobs que les gars aiment pas non plus, pis l'autre aime ça. Faque on va lui donner (Entrevue 38)

Pis des fois ça nous permet de voir la personne dans quelle équipe elle doit travailler parce qu'on a des équipes qui sont plus techniques Pis des équipes plus physiques. Par exemple, si vous êtes plus, si vous avez des maux de dos, si physiquement vous êtes un peu limité ben on vous envoie pas aux compressions, parce que c'est dangereux. Si vous aimez la précision, les chiffres, le détail, le contrôle obsessionnel, vous allez être bien aux clutch parce que ça en prend de ça. ben quelqu'un qui aime ça faire, ben si y s'en va aux poulies, il va trouver ça un peu ennuyeux. Parce qu'ils font juste raquer pis déraquer. Faque bref, on...c'est comme un regard qu'on a sur les gens pis ça nous permet de dire il serait peut-être mieux dans ton unité, pis les gars font des trades. (Entrevue 21)

Ouais ben tsé ça c'est sûr que les employés aux bons endroits oui, ben aussi tsé l'expérience de l'entreprise, on les connaît les employés comme vous dites. (Entrevue 25)

Faque on [inaudible] on essaie de les mettre aux bonnes places. (Entrevue 27)

Si on veut avoir le maximum de productivité, de performance des gens, il faut les mettre aux bons endroits. (Entrevue 1)

Moi je dois m'assurer que l'on utilise les ressources aux bons endroits. (Entrevue 17)

En ce sens, cinq entreprises ont même indiqué favoriser la spécialisation des travailleurs dans certains créneaux ou pour certains postes.

Il est très bon là-dedans, il développe lui-même des outils pour ce domaine-là. Donc pourquoi tu vas le prendre et le mettre sur autre chose. Alors que ça c'est devenu pour lui, il fait ça naturel. L'autre avec le fait de lui donner des projets de métal, il est devenu très très bon là-dedans Donc, si tu le switch tu vas recommencer à zéro des années d'expériences. (Entrevue 17)

Ok, c'est vraiment, c'est pas tout le monde qui travaille sur les joints d'expansion, ça prend vraiment des compétences particulières, pis cette équipe-là est vraiment restreinte. (Entrevue 10)

Euh pour différents projets on va avoir besoin d'un cordon plus épais ou plus mince dépendamment, ben là c'est vraiment des personnes attirées qui font ça juste à journée longue. (Entrevue 24)

EE bien oui bien souvent ils sont au courant que comme les personnes font des jacquetels se sont mes 2 seuls dans toute l'usine qui sont capables de le faire. Donc, c'est sûr qu'ils sont au courant, donc quand on fait du béton à l'intérieur de tel réservoir je sais que l'on va prendre telle personne et telle autre personne. Oui, donc tout le monde est au courant que quand on a du béton à faire c'est Luc et Raymond [noms fictifs]. (Entrevue 3)

C'est ça tu peux pas être généraliste, généraliste aujourd'hui, moi j'y crois pas. Oui tu es un peu bon dans toute. Tandis que si tu veux être vraiment bon, va falloir essayer de te tracer. pis que tu deviens un spécialiste dans ça. (Entrevue 11)

Par ailleurs, toutes les entreprises ont mentionné mettre en place des mesures favorisant la polyvalence des travailleurs, que ce soit par la rotation des tâches et même la création de poste de superpolyvalents.

On développe tellement la polyvalence de nos gens, la personne en arrière de sa machine ne fait pas que ça tâche dans son département, il est capable d'aller dépanner à d'autres postes parce qu'on lui permet de s'épanouir pis d'aller chercher d'autres compétences. (Entrevue 7)

Euh oui parce que dans le fond, si je recule quand je suis rentré ici là souvent tsé tu as un assembleur, ta des soudeurs, mais aujourd'hui la direction se qui cherche plus c'est des assembleurs-soudeurs c'est que la personne va assembler et soudeur ce qu'elle assemble. Ça changé tsé quand je parle avec les vieux, dans le temps ben t'avais un assembleur avec un taqueur après ça, ça changé assembleur pis soudeur. Mais aujourd'hui ce que les compagnies cherchent c'est plus tu es capable de faire les 2, la personne prend le projet pis elle le fait au complet. C'est l'idéal pis on le voit dans la shop les gars mettons qui sont capable de prendre une tank du début jusqu'à fin. (Entrevue 8)

On a nous autres ce qu'on appelle, on a des aides-malleurs supposément, on appelle les préposés polyvalents que eux y'ont un petit peu de tout dans chaque. (Entrevue 30)

ils m'ont comme suggéré le poste de superpolyvalent. Faque-là j'ai appris le poste d'inspection, le poste de coordo, clérical, strappeur. Faque c'est vraiment-là les jobs qu'il y a dans le département à faire s'il y a quelqu'un d'absent. Je peux le remplacer. (Entrevue 31)

C'est sûr faut essayer les gars, faut augmenter leurs compétences au maximum pour qu'un jour il soit autonome dans tout (Entrevue 38)

Tsé moi dans mon idéal-là, tu es inspecteur chez [nom de l'entreprise], tu devrais être capable d'inspecteur au P1 au P2 pis au P5, la procédure ISO est là même. (Entrevue 26)

Q. Avez-vous des systèmes de rotations de tâches ? À certains endroits oui. C'est plus sur les bases, la justification derrière ça est pas mal au niveau de l'ergonomie. Q. Les mouvements répétitifs] Ouais ou les postes quand tu es tout le temps assis. Tu peux faire une rotation avec des collègues pour changer le mal de place. Mais ça dépend des postes, y'a des postes qu'on n'a pas besoin, mais la majorité des postes on n'a pas besoin de rotation, mais certains endroits on en fait. Q. Ok, pis est-ce que vous croyez que ces rotations-là ont un certain effet sur la réduction de l'écart entre la compétence et les exigences du poste ? R. Ben, c'est sûr que ça donne beaucoup de flexibilité c'est intéressant dans une usine d'avoir du personnel flexible qui peut faire différentes tâches. (Entrevue 1)

C'est l'inconvénient, pis quand il arrive, quand un superpolyvalent applique sur une autre poste, ben c'est un tout un trou que ça crée au niveau de l'entreprise sur les besoins à combler. C'est un peu l'effet négatif des superpolyvalents. Quand on met les pour et les contre, on croit quand même qu'on a quand même un certain gain, avoir des back ups dans l'ensemble de nos postes. (Entrevue 6)

Toujours au sujet de la polyvalence, trois entreprises ont spécifiquement parlé de mobilité des travailleurs, que ce soit entre les postes de niveaux hiérarchiques plus ou moins élevés ou entre les projets.

On part comme opérateur, on devient préposé, on devient régleur-opérateur, on devient régleur outilleur tout part de la base. Donc, ce qu'on fait, on va vraiment monter des gens, on va vraiment leur donner la possibilité de par le biais de la formation, de grandir à l'intérieur de la compagnie. (Entrevue 7)

Oui, ça arrive des fois qu'on va faire une rétrogradation des tâches, ça peut arriver à certains moments. (Entrevue 7)

Oui ça, ça arrive des fois, que mettons lui y'es-tu bon pour faire ça, je peux-tu te l'emprunter, je te donne lui en échange. (Entrevue 8)

D'autres tactiques utilisées pour favoriser l'adéquation formation-emploi sont la création d'équipes multidisciplinaires (deux sur huit), la standardisation des processus (deux sur huit) et le recours à des sous-traitants pour réaliser des tâches pour lesquelles aucun employé à l'interne n'est qualifié (deux cas sur huit).

sauf qu'on équilibre en plaçant le vieux et le jeune, on vient à bout de comme faire un noyau, pis on va chercher des forces des 2. (Entrevue 11)

C'est différent, fake on essaie de standardiser un petit peu plus nos méthodes de fabrication. De toute décrire. c'est toute ça, mais c'est aussi de standardiser au niveau de la shop qui est difficile des fois tsé. (Entrevue 8)

Qu'est-ce qu'on va faire, comme j'ai expliqué pour embaucher quelqu'un avec ce niveau technique. Alors dans des cas comme ça, on travaille directement avec des petites compagnies. Sur l'île de Montréal ou ici sur la Rive-Sud et ils nous donnent comme sous contracteur leur employé sur des projets. Ils nous vendent leurs services, pour eux c'est un service, mais pour nous autres c'est une compétence qu'ils ont qu'on a besoin. (Entrevue 32)

Faque on va uniformiser des feuilles de réglages pour tous les départements. Donc, il y'a une feuille de mesure qui va être faites pour tous les départements. Au lieu d'avoir tous et chacun qui montent ses feuilles qui peut peut-être créer des erreurs c'est qu'on essaie vraiment le génie manufacturier de standardiser nos processus. Tu te grattes pas la tête, c'est un automatisme. (Entrevue 7)

On a cette compétence-là, on va la sous-traiter toujours. On a pas besoin de développer ici, parce que c'est rare ça arrive pas souvent c'est pas la peine, stratégiquement on la développe si par volonté pas par on peut le faire si on veut là, mais ça nous intéresse pas stratégiquement. on sous-traite, on garde le coeur ici pis ce coeur là on le maîtrise peu importe le défi on le prend et on l'amène à terme. (Entrevue 17)

D'autres entreprises agissent directement sur les modes de production, que ce soit en ayant recours à de l'équipement qui compense les erreurs ou encore qui guide les travailleurs dans la réalisation de leurs

tâches (progiciel de gestion intégré ou système de gestion intégré), ou en intervenant dès l'étape du design des produits.

C'est sûr qu'il y a beaucoup plus de machines évoluées sur laquelle c'est beaucoup plus facile pour le soudeur. C'est-à-dire qu'il y a des compensateurs. La machine, elle a certains programmes que si le gars fait certaines erreurs elle compense pour ça. (Entrevue 20)

Euh pour les soudeurs quand un soudeur veut souder un joint, il faut qu'il scanne le joint, quand il scanne le joint le système lui donne c'est quoi le fil à souder qu'il doit utiliser. (Entrevue 22)

Faque comme, c'est de l'assistance au soudeur, pis là ça donne encore plus d'informations. (Entrevue 22)

S'ils font ça facile à monter, le gars de l'usine n'a pas besoin d'une grande compétence pour faire ça. Si l'ingénieur décide de mettre des boulons ici à droite que ça prend des outils spéciaux, ça prend de la compétence spéciale. Et c'est pour ça qu'on leur demande, si tu as 2 moyens de faire ça pis que ça fait 2 fonds, le travail fait le plus simple comme ça nous autre on aura pas besoin, pour que ces gens là ailles des outils spéciaux, de la formation spéciale que se soit facile. (Entrevue 17)

Les autres pratiques mentionnées sont la planification de la relève (pour laquelle peu de détails sont disponibles), la flexibilité des horaires pour garder des travailleurs âgés en emploi, le partage des meilleures pratiques avec d'autres entreprises du secteur et les incitatifs financiers de toutes sortes.

Pis à un moment donné, il venu nous rencontrer parce qu'il a dit ben écoutez je vieillis, je suis plus aussi en forme qu'avant je me rends compte que je suis fatigué, mais je veux pas arrêter. Si vous êtes capable de me donner 2 jours semaine parfait. Sinon, j'ai pas le choix je vais être obligé de prendre ma retraite, je suis plus capable. Faque on a regardé, on a dit oui c'est beau on va te prendre les 2 jours sans aucun problème, j'ai quelqu'un. J'en ai 2 de soirs qui ont commencé ça aussi. (Entrevue 3)

Finalement, en ce qui a trait aux pratiques de dotation, quatre entreprises ont indiqué que le recrutement à l'interne était priorisé, avec un poids important accordé à l'ancienneté alors que sept entreprises ont parlé de recrutement à l'externe. À ce sujet, mentionnons que deux entreprises ont mentionné recruter des travailleurs qualifiés mis à pied par des entreprises fermant leurs portes. Comme nous l'avons évoqué plus tôt, l'embauche des stagiaires ayant un bon rendement est fréquente (cinq entreprises sur huit). Les pratiques d'évaluation des candidatures sont variées : elles vont des entrevues aux tests de tous genres,

en passant par la vérification des références et les examens médicaux. Finalement, dans la moitié des entreprises, il y a un programme d'accueil et de socialisation pour les nouveaux employés.

quand qu'il arrive ici en stage, c'est sûr que le jeune au dernier stage le but c'est de se faire embaucher, c'est sûr Pis moi aussi, le but c'est voir vraiment, pis après ça [inaudible] est-ce que je lui fais une offre pour l'embaucher. (Entrevue 11)

C'est sûr que quand une entreprise ferme ou fait des mises à pied si on sait on saute sur leurs employés si c'est possible. (Entrevue 3)

4.4 Les obstacles à l'adéquation formation-emploi

Si notre étude portait principalement sur les pratiques de gestion mises en place pour favoriser l'adéquation formation-emploi dans les entreprises, nous avons jugé pertinent de relever les obstacles identifiés par les répondants pour atteindre cette adéquation. Ainsi, ces obstacles résumés au tableau 24 peuvent devenir des conditions d'échec si les entreprises n'arrivent pas à les surmonter.

Tableau 24 – Synthèse des obstacles à l'adéquation formation-emploi mentionnés dans les études des cas

Obstacles	Entreprises (no du cas)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Exigences opérationnelles de production	x	x	x	x	x		x	x
Résistance au changement	x	x	x	x	x	x	x	x
Attitude négative, présence de clique			x		x	x		x
Peu d'intérêt	x	x			x	x		
Résistance à la formation offerte par des travailleurs plus jeunes	x		x					
Excès de confiance			x		x			
Incompétence des formateurs			x		x	x		x
Mauvaise circulation de l'information			x		x	x		x
Coût	x	x		x				x
Manque d'uniformité de la formation				x	x			x
Longueur de la formation		x		x			x	
Formation scolaire initiale mal adaptée	x			x	x			
Autres					x	x	x	x

L'obstacle le plus fréquemment mentionné est la résistance au changement, qui peut être causée par diverses raisons que ce soit l'expérience, la crainte de ne pas réussir, la fierté des travailleurs ou la crainte de perdre son avantage.

Pis en même temps étant donné que c'est des gens qui sont fiers, il acceptera pas nécessairement des nouvelles méthodes de travail aussi facilement. (Entrevue 3)

La résistance aux changements, moi c'est les gros problèmes que j'ai vécu là c'est toujours on revient à la même chose C'est la résistance aux changements, on a toujours fait ça comme ça pourquoi tu veux qu'on change. (Entrevue 17)

Ils savent qu'ils sont bons-là, dans ça si ils dépassent un peu de tsa ils ont comme peur de ... pas d'être moins bons, mais d'être perçu ayant de la misère (Entrevue 38)

Pas nécessairement de la façon comment dire de leur réservoir il y a seulement juste une façon de le construire. Mais par contre c'est tous les petits à côtés, le couvert, moi je le rentre à la masse. Oui je suis d'accord, mais tsé si tu utilisais tel tel petits outils ça irait beaucoup plus vite. C'est ton opinion, moi je le rentre à masse. Oui mais de le rentrer à masse prend 15 minutes, tandis qu'avec le petit outil il t'en prend 5 C'est ton point de vue, moi je le rentre à masse C'est ça on est confronté à ça. (Entrevue 3)

Je n'utiliserai pas le mot sabotage, mais des manques de coopération. Pis qui ont fait ralentir la production. (Entrevue 10)

Mais tu vas prendre un gars qui ça fait 20 ans qui travaille ici pis qu'il a toujours fait ça d'une manière. De l'amener à une autre manière ça va être long et ardu des fois des fois. Parce qu'ils font à leurs têtes dures. Parce qu'ils pensent que ta manière n'est pas bonne, c'est elle qu'il utilisait avant qui est bonne. (Entrevue 8)

Tsé ça leur fait peur. Tsé, y'ont peur les employés de pas être capable faque pis tsé ils savent il y a quand même une pression de livrer la job là Ils veulent pas se tromper, y'on peur de tsé, tu sors quelqu'un de ses pantoufles (Entrevue 25)

D'autres obstacles y sont reliés : ce sont l'attitude négative des travailleurs, leur faible intérêt à l'égard de la formation, la dévalorisation de la formation par l'organisation et la résistance à être formé par des travailleurs plus jeunes.

Y'en a qui arrive le matin, pis y'ont le désir de partir à 16h. Faque les 2, y'en a qui sont blasés, y'en a qui.... Donc les gens qui veulent vraiment partager y'en a très peu. (Entrevue 4)

On se disait c'est un problème de formation, on les a formé on les à fait faire des examens écrits pour se rencontre compte que c'était pas un problème de formation, mais un problème de volonté et de management. (Entrevue 21)

Pis j'ai un jeune que ça faisait même pas si 6 mois qu'il était ici, pis qu'il avait 24 ans. Regarde, il viendra pas me dire comment souder. Parce que tu as 24 ans, tu as 2 ans d'expérience [rires]... Ce gars-là en as 45, non je sais souder ma soudure est bonne tu viendras pas me dire comment souder. C'est tout ça, c'est pas évident de convaincre une personne même si il y a un écart pis qu'elle est flagrante pis que tout le monde la voit. Si lui y'a voit pas, y'a changera pas. (Entrevue 3)

Moi je dirais le problème que nous autre on a eu c'est c'était toute basé sur l'attitude. (Entrevue 32)

C'est pas évident, mais on essaie quand même, il y a toujours des cliques, lui c'est le chum de l'autre et puis ils travaillent ensemble, pis là la formation il va lui donner pis pas lui donner à l'autre. (Entrevue 17)

Finalement, l'excès de confiance engendre aussi une résistance à l'apprentissage.

Très gros écart, parce que c'est des gens qui des fois sont ici depuis plusieurs années, on se le cachera pas on a des métiers qui sont en rareté de main-d'œuvre faque de plus en plus dans certains départements s'installent une espèce d'assurance si toi tu veux pas de moi, je vais aller voir ailleurs de toute façon lui va m'embaucher pis peut-être plus élevé, à un taux horaire supérieur faque il se crée certains individus une fois qu'il prenne confiance en eux, ils deviennent, ils oublient ce qu'ils font vivre à leurs collègues de travail ou à leur gestionnaire. (Entrevue 7)

Il y a des gens qui vont s'obstiner pis qui vont dire non non c'est impossible, c'est pas vrai et moi je connais tout, pis c'est pas vrai cet écart-là, moi je connais ça. (Entrevue 17)

Mais y'a pas de valorisation de la formation et spécialement dans ce département là où la mode c'est vraiment d'atteindre ton taux. (Entrevue 21)

Mais là c'est pas toi qui vas me montrer disons que je le fait comme ça, pis pour lui il voit pas cet écart-là. (Entrevue 17)

Un autre obstacle important mentionné par la majorité des entreprises (sept sur huit), ce sont les exigences opérationnelles qui font en sorte que la formation peut être ralentie, retardée, voire même annulée si des objectifs de production doivent être atteints dans les délais impartis. Par ailleurs, si le formateur et son apprenant sont « sur la ligne » de production, il n'est pas possible d'en ralentir le rythme.

On a beau dire ok, là cette semaine, on fait un blitz de formation si ça concorde pas avec la production, les contremaîtres nous enverra pas les travailleurs. Donc faut toujours se réajuster, il y a des gens qui intègre le programme de formation très rapidement parce que c'est un bon timing côté production, mais y'en a d'autres que malheureusement, ça prend plus de temps. Parce qu'on a vraiment besoin de leurs compétences sur le plancher, leur bras comme on dit. (Entrevue 10)

Nous autres on est dépendant du client et on est dans une réalité où est-ce que... quand le client arrive-là. Je peux pas dire au client. Ah désolé mes gars sont en formation ça va aller demain. C'est impossible, faque la régularité. Mon plus gros obstacle c'est la régularité et donc la constance dans le message tsé c'est super important la formation. Je travaille avec mon directeur d'atelier, je travaille avec mon formateur interne, mais quand que je suis pas capable de sortir mes gens. Je suis obligé de dire désolé ça va aller à la semaine prochaine ou ça va aller à demain ou quelque chose. Pis des fois ça ça crée de la démotivation ou un peu un message discordant alors que c'est pas ça l'intention, mais c'est ça qui arrive. faque mon obstacle c'est vraiment ça. (Entrevue 16)

Où c'est difficile c'est d'arrimer la formation en même temps que la production. Quand les besoins sont toujours urgents euh c'est mon cheval de bataille, ça là. C'est ce dont je dois me battre, mais je le comprends, je comprends que la pièce, le bateau il s'en vient le 15 octobre. La grosse pièce, il faut qu'elle soit sur le bateau. Les jours sont comptés, on sait qu'on va arriver vendredi à 4h, on va avoir fini à 3h. (Entrevue 29)

Parce que nous on a toujours la pression d'une cadence de production à maintenir au niveau de la chaîne d'opération. (Entrevue 6)

Les deux obstacles suivants, évoqués par la moitié des entreprises, sont l'incompétence des formateurs qui ont de la difficulté à transmettre leurs savoirs, à communiquer efficacement de l'information ou qui diluent la formation offerte, ainsi que les coûts élevés de la formation. En guise de coûts, mentionnons que dans deux entreprises, la crainte de perdre des employés formés ou celle de l'absence de formation ont été nommées comme un obstacle à l'adéquation formation-emploi.

Il a pas l'habilité de passer la formation, il y a pas cette compétence là même s'il veut il peut pas expliquer, c'est plus fort que lui. (Entrevue 17)

Étant donné que c'est des gros coûts pour l'entreprise de sortir ma meilleure ressource comme formateur et de sortir mes employés. (Entrevue 16)

Ben c'est sûr que tsé c'est dispendieux former mes employés tsé à un moment donné, c'est des gens qui sont pas efficaces nécessairement pendant X nombre de temps, ben tsé on peut pas les payer 10-12 \$ de l'heure comme dans le temps-là tsé. Il faut que tu les payes 16-17, pis y faut que tu les formes y te rapportent pas avant 5 ans, pi ils peuvent s'en aller t'a investi dans un employés. (Entrevue 25)

il est super bon, mais il est pas capable d'expliquer, pas capable de... (Entrevue 37)

Les formateurs encore moins, ils vont passer des fois 3 semaines, 4 semaines à former une personne. Pis une semaine plus tard, finalement, j'aime pas ça. Euh je vais appliquer sur un autre poste. Ben sinon c'est plus des gens qui mettons vont quitter, c'est la même chose. C'est toujours à recommencer. (Entrevue 36)

D'autres obstacles ont été relevés dans plusieurs entreprises (trois chacune) : le fait que l'information ne circule pas efficacement (parfois elle est retenue par des travailleurs), le manque d'uniformité de la formation dispensée par les divers intervenants, la longueur de la formation (dans la mesure où certains apprentissages ne peuvent se faire autrement que par l'acquisition d'expérience) et le fait que la formation scolaire initiale ne soit pas adaptée aux besoins organisationnels.

Toutes les ressources, moi j'étais vraiment surprise à connaître vraiment toute les ressources vraiment qu'on a et c'est vraiment dommage qu'ils font pas beaucoup de publicité sur ça. (Entrevue 32)

C'est comme un secret. C'est là, mais personne est vraiment au courant [rires] (Entrevue 32)

On a aussi un autre extrême qui arrive, moi je suis très bonne pour faire ces ressorts-là pis le elle que j'ai de plus que c'est moi qui là. Je vous le donnerai pas pour rester la meilleure. (Entrevue 21)

Le point faible je pourrais dire c'est beaucoup le parrainage de la formation pis le fait d'avoir une dégradation versus notre besoin au fil du temps. Le plan de formation il est monté présentement aussi en 2 volets, ça aussi c'est une lacune-là. On a le plan du formateur qui dit euh doit connaître telle procédure ISO, la procédure ISO elle est ici. Pis là le formateur si lui comprends pas à 100% l'importance de parcourir le plan ISO avec l'employé on s'est rendu compte que dans certaines situations c'était ah ça il faut que tu lises ça. Mais là il y a toute une diminution entre le besoin pis le rendu. Euh on avait toute une lacune. Une certaine partie du travail qui est bien documentée dans le plan de formation, ça fait référence à d'autres choses, c'est là qu'on avait des grosses lacunes qu'on s'est rendues compte. On s'est rendus compte qu'il y avait des compréhensions pourquoi qu'on fait des choses que les jeunes comprenaient pas, parce qu'on n'avait pas pris le temps de lire la documentation parce que soit qu'on n'avait pas le temps de faire ça sur la chaîne. (Entrevue 6)

C'est pour ça que je vous disais que ça peut prendre entre 5 et 7 ans avant d'avoir les compétences, que la personne soit à l'aise pis qu'elle aille de l'expérience, qu'elle pense faire des choses importantes. (Entrevue 13)

Mais je sais pas, moi l'obstacle que j'ai c'est pas nécessairement la compétence, mais l'expérience ça c'est mon plus gros obstacle. Euhh essayer de comprendre ça c'est de l'expérience qui va venir. C'est ça qu'y'ont pas pis que s'est plus difficile, pis c'est ça que... c'est plus difficile à transmettre c'est ça. (Entrevue 11)

La plus grosse..... c'est le manque de formation à l'entrée, l'écart entre ce que les programmes de formation professionnelle offre. (Entrevue 20)

Finalement, des obstacles cités moins fréquemment sont les limites des apprenants, l'absence de possibilité de synergie avec les autres entreprises, la faible fréquence des rencontres du comité de formation et l'absentéisme et le roulement qui font en sorte que la formation est toujours à reprendre.

Il y a pas cette ce que je parlais tantôt, la synergie avec les industries autour qui pourrait participer, pis qui pourrait participer autour qui pourrait participer pis réussir, parce que nous c'est ce qu'on recherche, on cherche des soudeurs le plus hautement qualifié possible. (Entrevue 29)

C'est difficile dans le quotidien, parce qu'on se réunit 1 fois au 2 mois. Ok, faque les besoins sont comme éclaircis. 1 fois aux 2 mois, c'est juste 6 fois par année pis les besoins, c'est quotidien. (Entrevue 19)

Les ressources qu'on y met euh bien entendu si on veut des résultats, il faut travailler pis actuellement, on ne fait que gérer du quotidien. Donc gérer du développement au niveau des ressources humaines, j'en parlais à Sonia on en fait pas beaucoup. On fait juste [rises] patcher les trous d'une certaine façon. (Entrevue 23)

4.5 Les facteurs de succès favorisant l'adéquation formation-emploi

Si plusieurs facteurs constituent des freins à l'adéquation formation-emploi, certains facteurs facilitent les démarches entreprises pour atteindre l'adéquation (voir le tableau 25). Certains facteurs sont davantage individuels. Ainsi, le facteur de succès le plus fréquemment cités est l'initiative et l'intérêt des travailleurs apprenants (sept entreprises sur huit) qui démontrent de l'ouverture face à l'apprentissage et la formation. Leur attitude positive est aussi citée, mais seulement par deux entreprises, tout comme leur niveau de compétences.

Tableau 25 – Synthèse des facteurs de succès favorisant l'adéquation formation-emploi mentionnés dans les études des cas

Facteurs	Entreprises (no du cas)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Initiative et intérêt des travailleurs	x	x	x	x		x	x	x
Attitude positive			x	x				
Climat de travail		x	x	x	x	x	x	x
Travail d'équipe, entraide		x		x	x	x	x	x
Compétences du formateur	x		x	x	x	X		
Compétences des travailleurs			x		x			
Implication de la gestion					x	x	x	x
Ouverture organisationnelle à la formation					x	x	x	
Superviseur		x	x	x	x			
Autres	x			x		x		x

Mais je dirais qu'un bon 60% qui est intéressé, qui pose des questions qui se réfèrent par la suite à Mario qui veulent plus de précisions Ça non seulement c'est bon pour les compétences, mais c'est le fun aussi de voir l'intérêt des gens d'apprendre pis de développer leur compétences. (Entrevue 10)

Pis y'en a d'autres qu'on a qui ont les même compétences, pis ils réussissent à mieux faire passer le message et à leur faire comprendre. (Entrevue 20)

Eux autre veux veut pas, ils vont pas attendre que ça soit montré, ils vont déjà aller à chercher l'information. Eille je suis pas capable de faire ça, y'as-tu quelqu'un qui est capable de me le montrer. (Entrevue 20)

Ouais ouais, si j'ai une question-là, je vais pas rester là pis attendre. C'est sûr que je vais aller voir, j'attendrai pas qu'ils me montrent la matière. Je vais y aller par moi-même. (Entrevue 12)

Aux situations que vous avez vécu et je dirais à la curiosité, aux facultés de la personne tsé donc y'a pas 2 régleurs pareil. Mais mon objectif c'est de faire en sorte de mettre toute les bonnes... de donner toutes les bonnes graines pour que ça pousse bien cette compétence-là. Mais c'est pas vrai qu'elle va pousser dans des terrouais tsé y'a des gens il va toujours y avoir un petit edge. Un comprend mieux la programmation, l'autre qui comprend mieux la mesure, l'autre qui a pas de problème avec la paperasse, pis y'a pas de problème avec ça. Tsé ils seront jamais tous égaux. (Entrevue 21)

Les compétences des formateurs sont nommées dans cinq entreprises comme contribuant au succès.

C'est sûr qu'au fil du temps on se rend compte qu'il y'en a qui sont meilleurs que d'autres à transmettre leurs connaissances [rires]. (Entrevue 1)

Finalement, le superviseur est nommé comme un facteur de succès, s'il est compétent et fait confiance à ses employés.

Donc ça prend un superviseur qui est capable d'absorber toutes les nouveautés, de comprendre pis après ça d'être capable de montrer aux gars sur le plancher. (Entrevue 11)

But I know that my boss know that I have potential, I feel it like that So I know, that he knows that I have potential and he believes in me. He really trust me in my job, in my skills. (Entrevue 35)

C'est sûr qu'avoir un patron qui connaît ce qui fait, c'est sûr que ça motive aussi, je me dis c'est pas avec une personne comme ça que je vais arriver à un obstacle pis que j'aurais pas de réponse (Entrevue 12)

je dirais le leadership du gestionnaire. (Entrevue 21)

D'autres facteurs sont davantage organisationnels. Ce sont le climat de travail favorable empreint de respect, le travail d'équipe et l'entraide, ainsi que l'ouverture organisationnelle à la formation et le souci du développement des travailleurs et l'implication de la gestion à l'égard des activités de développement.

Un superviseur tout seul fait pas grand-chose, ben pas grand-chose, y'en fait mais si y'a pas une équipe derrière lui qui s'aide entre eux autres aussi. (Entrevue 38)

C'est sûr qu'ils veulent que l'argent rentre pis qu'on travaille, mais ils sont capables de mettre un break, bon ça serait bon qu'on fasse une formation de 2 heures à tous les employés. (Entrevue 33)

Pis la direction est prête à mettre ce qui faut pour. (Entrevue 21)

Les gars s'entraident entre eux-mêmes. (Entrevue 37)

Les autres facteurs de succès nommés sont le fait que la production tourne au ralenti ou encore que le formateur soit retiré de la ligne de production pendant la formation, la compatibilité entre l'apprenant et le formateur et le respect de l'expérience.

4.6 Les acteurs externes

La dernière catégorie d'information que nous avons recueillie et analysée regroupe tous les intervenants, acteurs et institutions externes à l'organisation qui ont pu influencer le processus d'adéquation. Le tableau 26 en dresse la liste. Les rôles joués par les acteurs externes sont variés et certains acteurs peuvent jouer plusieurs rôles. Nous allons les présenter en tentant de les préciser.

Tableau 26 – Synthèse des acteurs externes mentionnés dans les études des cas

Acteurs	Entreprises (no du cas)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Institutions scolaires et commissions scolaires	x		x	x	x	x	x	
Organismes externes de réglementation et certification	x					x		
Fabricants	x			x		x		
Formateurs externes			x			x		
Sous-traitants			x				x	
Consultants					x		x	x
Agence de placement	x		x					x
Emploi Québec	x	x	x	x		x	x	x
CSMO							x	x
Organisme gouvernemental - immigration	x					x		x
Autres entreprises	x				x		x	
Alliance-Métal	x				x			
Autres	x		x	x		x		x

L'organisme le plus fréquemment nommé est Emploi-Québec qui contribue au programme de compagnonnage, mais fournit aussi de l'appui et du financement pour la mise sur pied de divers programmes de formation et offre une plate-forme prisée pour le recrutement externe. Les comités sectoriels de main-d'œuvre ont été cités par deux entreprises.

Le rôle d'emploi-Québec Honnêtement, m'a pas nécessairement beaucoup aidé dans le recrutement. Il m'a donné beaucoup beaucoup beaucoup d'aide au niveau de financement pour bâtir mon programme de transfert des connaissances. Lecture, formation de lecture de plans, pour m'assurer que tous mes gars sont capables de lire un plan. Tout ça me donne énormément de financement pour me permettre de m'aider à l'interne, mais au niveau recrutement, non il y a pas d'aide. (Entrevue 3)

Avec la commission scolaire, avec Emploi-Québec, tout le monde, on s'est tous assis ensemble, voilà on recherche tel profil de personnes Ils ont monté un cours, ils ont monté un programme, ça l'a bien fonctionné. (Entrevue 29)

Les institutions scolaires sont aussi nombreuses à être citées quand il s'agit de nommer les acteurs qui influencent l'adéquation formation-emploi, que ce soit par la formation scolaire initiale qu'elles dispensent, les étudiants qu'elles offrent pour les stages en organisation, l'appui pour le développement de la formation offerte aux employés et les échanges entre elles et les représentants des entreprises pour parfois ajuster la formation.

Pis à un moment donné j'ai un prof qui m'a appelée, eille j'ai eu, on m'a laissé un message comme quoi vous cherchiez des peintres. Oui désespérément, c'est le fun. Quelle technique vous utilisez ? Du air less. Est-ce que je peux venir vous visiter ? Il est venu ici, il savait qu'il y avait une série de stagiaires qui s'en venait, faque il m'a dit écoute je sais que vous utilisez du air less, mes meilleurs je vais leur faire consacrer un peu plus de temps au air less. Donc quand ils vont venir chez vous ils seront pas complètement verts. Ils auront pas sur un réservoir, mais la machine ils vont la connaître. Ça te conviens-tu? Regarde-moi c'est parfait, moi c'est merveilleux. Moi j'ai déjà un prof qui est prêt sans changer toute, il est juste prêt à la place de prendre 5 minutes, il va peut-être prendre 30 minutes avec du air less avec quelques élèves pour faire en sorte que je puisse avoir une relève. (Entrevue 3)

Parce que bientôt, maintenant tu vas chercher des gens dans l'école. Tu n'affiches quasiment plus, tu as un contact dans l'école tu m'envoie tes meilleurs, pis je les rentre c'est par des stages, oui lui il a de l'allure on le garde. (Entrevue 3)

On a des ententes de partenariats principalement avec le CFP Pointe du Lac à Valleyfield, euh donc qui offre DEP soudage/montage et aussi un ASP en haute pression. (Entrevue 10)

Plusieurs acteurs participent à la formation et l'évaluation des travailleurs : les fabricants, les sous-traitants, les organismes externes de réglementation et de certification et les associations professionnelles.

Ouais ouais, il avait le monsieur qui a vendu la machine, il venait faire des formations pour expliquer comment la machine marche. (Entrevue 8)

Faque tsé on a beaucoup de firmes externes qui viennent valider. Ils vont toutes revalider les soudures. (Entrevue 27)

Donc on est régi par des normes qui nous demandent que chaque personne soit certifiée alors on a le CWB (Bureau canadien de soudage) qui vient d'ici pis qui certifie nos travailleurs sur différentes techniques de travail de soudage. (Entrevue 3)

En matière de dotation, les agences de placement, les organismes gouvernementaux impliqués dans le dossier de l'immigration et certains regroupements d'entreprises et organismes facilitent le recrutement, entre autres le recrutement de travailleurs étrangers.

On a aussi, [nom de l'entreprise] est membre de la mutuelle d'attraction de Valleyfield. Donc c'est un regroupement d'employeurs qui se sont mis ensemble, ça fait maintenant 10 ans que ça existe, mais non seulement justement pour favoriser la formation, mais aussi pour attirer les gens dans la région. On est là, il y a un coordonnateur qui s'occupe des offres d'emploi et tout ça et nous référer du monde. (Entrevue 10)

Des firmes de consultation ont appuyé l'embauche de travailleurs étrangers et le développement d'outils de gestion des ressources humaines pour favoriser l'adéquation.

Oui parce que moi quand je suis arrivée, la personne qui m'a renseigné sur comment obtenir un permis de travail pour un travailleur étranger c'est travailleur sans frontières. (Entrevue 3)

Finalement, plusieurs regroupements d'entreprises (comme les mutuelles d'attraction, Alliance-Métal et des regroupements régionaux, paritaires ou non) sont divers lieux pour discuter d'adéquation, partager des bonnes pratiques et influencer la formation scolaire initiale.

Avec Alliance Métal-Québec ils sont en train de lancer un programme pour inciter les jeunes à s'intéresser à des emplois vraiment des DEP, traditionnels, machiniste, soudeur tout ça. (Entrevue 3)

Les entreprises entre eux ben on échange beaucoup, y'a des rencontres [avec Alliance-Métal], je suis pas allée moi encore, c'est Myriam qui faisait partie qui représentait la compagnie sur ce comité-là. Mais je sais qu'il y a des échanges à savoir tel type de postes sont difficiles à recruter, est-ce qu'on décide de se mettre tous ensemble pis d'aller faire exemple, je sais qu'ils sont allés faire une mission-là. (Entrevue 39)

Discussion

Notre projet visait à mieux comprendre la problématique de l'adéquation formation-emploi dans les PME du secteur manufacturier au Québec. Plus spécifiquement, nous cherchions à identifier les pratiques de gestion des ressources humaines et les stratégies de gestion visant l'amélioration des compétences des personnes à l'emploi et l'adaptation de la main-d'œuvre aux changements organisationnels afin d'assurer l'adéquation entre les employés et les postes occupés. Pour y arriver, il a d'abord fallu définir et clarifier le concept d'adéquation formation-emploi.

À ce titre, l'appellation de l'inadéquation que nous avons retenue pour représenter l'inadéquation formation-emploi est la sur(sous)compétence. Rappelons que la surcompétence survient lorsque le travailleur est incapable d'utiliser les compétences qu'il a acquises dans son emploi actuel (Sloane, 2014) ou encore lorsqu'il détient « des compétences qui [lui] permettraient de faire face à des tâches plus exigeantes » (OCDE, 2011, p. 214). Quant à la sous-compétence, elle apparaît lorsque l'utilisation des compétences du travailleur se trouve en dessous des besoins et des exigences de l'emploi occupé, c'est-à-dire que le travailleur ne détient pas toutes les compétences requises au niveau de maîtrise approprié pour réaliser les tâches qui lui sont assignées.

La littérature scientifique et professionnelle fait état d'un décalage entre les compétences détenues par les individus et celles requises sur le marché du travail, ce qui peut expliquer une partie de l'inadéquation observée dans les entreprises, mais aussi un décalage dans le fait que les qualifications formelles (diplôme) que possèdent les travailleurs ne sont pas le reflet parfait des compétences ni de l'expérience qu'ils ont acquises à l'extérieur de la formation scolaire et sur le marché du travail. Dès lors, un individu peut être considéré sous-qualifié, sans être incompetent pour répondre à des exigences d'un emploi.

La littérature identifie aussi un nombre volumineux de conséquences de l'inadéquation à différents niveaux : individuel, organisationnel et sociétal. À ce sujet, les conséquences organisationnelles peuvent varier selon le type d'inadéquation mais aussi en fonction du choix, qui peut être délibéré, de la part de certaines organisations de retenir des candidats surqualifiés pour combler les exigences en emploi. Par ailleurs, la sous-qualification semble être plus dommageable pour les organisations que la surqualification dans la mesure où un individu surqualifié peut réaliser une tâche sans que son potentiel ne soit pleinement utilisé, alors que l'inverse n'est pas nécessairement vrai.

Ainsi, une adéquation formation-emploi réussie s'inscrit dans une triple relation : les caractéristiques individuelles, les comportements des employeurs et la nature des politiques publiques en matière de formation, d'éducation et d'emploi, et ce, dans un contexte économique, social et démographique donné.

L'analyse des données recueillies auprès de 376 répondants d'établissements de 20 à 499 employés à l'aide d'une enquête téléphonique et auprès des 39 intervenants interviewés dans le cadre des huit études de cas a été présentée dans les chapitres trois et quatre du présent rapport. Nos résultats sont conformes, de manière générale, avec les travaux empiriques antérieurs et les constats issus de la recension de la littérature.

Nos résultats montrent qu'en matière de perception de l'adéquation, 97 % des répondants considèrent important ou très important le concept de correspondance entre les postes occupés et les compétences des employés et que 95,1 % des répondants déclarent que la direction de leur établissement considère le concept d'appariement important ou très important. Ceci démontre l'intérêt porté à cette question par les entreprises au Québec. Par ailleurs, lorsque l'on questionne les répondants au sujet de l'implication du Gouvernement du Québec sur cette question, moins d'un quart des répondants savent que le concept d'adéquation est une priorité gouvernementale, et seulement 15 % savent qu'un projet de loi (en l'occurrence le projet de loi 70) a été déposé à l'Assemblée nationale et que des mesures visant à soutenir une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi étaient incluses dans le budget 2015-2016 du Gouvernement du Québec. Ces résultats sont intéressants et appuient l'intervention des pouvoirs publics, tout en relevant une occasion de communication accrue avec les PME.

Bien que la majorité des répondants se disent intéressés par l'adéquation, certains n'ont pas étudié la question, principalement parce qu'ils considèrent que leurs employés ont suffisamment d'expérience pour remédier aux changements, qu'ils n'ont pas de temps à y consacrer ou encore qu'il y a d'autres enjeux plus importants que l'adéquation au sein de leur entreprise.

Les résultats de l'enquête téléphonique révèlent que l'évaluation de l'inadéquation entre les compétences des employés et les exigences en emploi est souvent réalisée après l'embauche, lorsqu'il y a des changements organisationnels ou technologiques. À ce sujet, 47 % des répondants se sont intéressés à la question de l'appariement avant l'avènement des changements, tandis que 41 % se sont intéressés à la question pendant la période de changements et 12 % seulement après.

En ce qui a trait aux situations d'inadéquation vécues, rappelons qu'il y a trois possibilités : l'adéquation, la surcompétence et la sous-compétence, et qu'une même entreprise peut vivre les trois situations simultanément. Près de 40 % des répondants faisaient face à une seule situation concernant l'adéquation ou l'inadéquation des compétences de leurs employés et de ce nombre, 82 % considéraient que les compétences de leurs employés étaient parfaitement appariées aux exigences des postes occupés. Un tiers des répondants ont indiqué vivre deux situations simultanément (la majorité d'entre eux reconnaissait avoir à la fois des employés parfaitement appariés et d'autres en inadéquation). Moins d'un cinquième des répondants ont mentionné être en présence des trois situations simultanément. Ceci rejoint en quelque sorte la littérature dans laquelle les différentes conceptions de l'inadéquation observées sur le marché du travail et au sein des milieux de travail peuvent expliquer alternativement ou simultanément la réalité, d'où la difficulté de mesurer correctement l'inadéquation ou l'adéquation et l'importance de bien en distinguer les conceptions.

L'objectif de notre projet était d'identifier les pratiques utilisées pour répondre aux défis de l'adéquation. Celles-ci ont été regroupées en trois catégories, à savoir celles portant sur le diagnostic, celles concernant la formation et l'apprentissage et finalement les autres pratiques de gestion permettant l'adéquation formation-emploi.

Les moyens utilisés pour diagnostiquer l'inadéquation entre les compétences et les exigences des emplois sont variés. Tant les répondants à l'enquête téléphonique que les intervenants interviewés ont indiqué observer les travailleurs, tenir compte des commentaires des différents acteurs au sein de l'entreprise (superviseurs, formateurs, compagnons et parfois collègues plus expérimentés) et procéder à une forme ou une autre d'évaluation des compétences ou du rendement individuel, parfois à l'aide de tests plus formels documentant le niveau et le type de compétences des employés. Une autre pratique fréquemment utilisée est l'imposition d'une période probatoire pour les nouveaux employés.

Comme nous l'avons vu dans la littérature, pour réduire l'inadéquation, l'OCDE (2011) préconise la formation en cours d'emploi. Nos résultats vont dans ce sens puisque nous constatons que les pratiques de formation sont au cœur des moyens utilisés par les PME étudiées pour favoriser l'appariement. Si les résultats de l'enquête téléphonique semblent a priori différents de ceux des études de cas, on y constate énormément de similitudes. La majorité des répondants disent offrir de la formation formelle ou encourager leurs employés à suivre de la formation, que ce soit de la formation à l'interne (en classe, capsules d'information et de formation, ateliers lors du développement de nouveaux produits et de l'introduction de nouveaux équipements) ou à l'externe (offerte par des fabricants, des sous-traitants, des manufacturiers, des institutions scolaires ou d'autres organismes). La formation sur le tas est aussi fréquemment utilisée tout comme le coaching et le jumelage des employés avec un collègue, un compagnon ou un mentor pour apprendre leurs tâches et développer leurs compétences. Plusieurs PME mettent en place des politiques, des règles, des plans de formation ou se dotent d'un coordonnateur de la formation, ce qui implique qu'elles formalisent tant soit peu leurs pratiques de formation. Le développement d'une culture de formation continue, l'établissement de partenariats avec différentes institutions d'enseignement et l'autoformation sont aussi des pratiques fréquentes dans les PME que nous avons étudiées.

Enfin, pour ce qui est des autres pratiques de gestion, une panoplie d'outils et de pratiques a été recensée autant dans les études de cas que dans l'enquête téléphonique. Les moyens varient en fonction des ressources disponibles, du temps et de l'expertise détenue à l'interne des entreprises. Ils comprennent l'assignation des tâches en fonction des compétences des travailleurs, le développement de la polyvalence des employés, la mobilité des travailleurs, le recours à des étudiants stagiaires et diverses pratiques de dotation pour favoriser l'adéquation dès l'entrée en poste.

Les résultats de l'enquête téléphonique permettent de distinguer les pratiques mises en place selon le type d'inadéquation. En situation de sous-compétence (ce que vivent 43,7 % des répondants), la majorité des répondants optent pour des mesures liées à la formation (ex. coaching, jumelage, autoformation sur le tas) et la moitié favorisent la mobilité interne pour réaffecter les employés selon leurs compétences.

Les études de cas ont permis d'obtenir des renseignements au sujet des possibles obstacles à l'adéquation formation-emploi et des facteurs de succès qui le favorisent. L'obstacle le plus fréquemment mentionné est la résistance au changement, qui peut être causée par diverses raisons que ce soit l'expérience, la crainte de ne pas réussir, la fierté des travailleurs ou la crainte de perdre son avantage. Un autre obstacle

important mentionné par la majorité des entreprises, ce sont les exigences opérationnelles qui font en sorte que la formation peut être ralentie, retardée, voire même annulée si des objectifs de production doivent être atteints dans les délais impartis. Les difficultés au niveau de la circulation de l'information, le manque d'uniformité de la formation dispensée par les divers intervenants, la longueur de la formation (dans la mesure où certains apprentissages ne peuvent se faire autrement que par l'acquisition d'expérience) et le fait que la formation scolaire initiale ne soit pas adaptée aux besoins organisationnels sont d'autres obstacles à l'adéquation entre les compétences et les exigences des emplois occupés.

Pour ce qui est des facteurs de succès, les facteurs individuels priment : l'initiative et l'intérêt des travailleurs à l'égard de l'apprentissage et la formation est le principal facteur de succès mentionné, suivi des compétences des formateurs et du profil du superviseur (son niveau de compétence et sa confiance à l'égard de ses employés). Au niveau organisationnel, ce sont le climat de travail favorable empreint de respect, le travail d'équipe et l'entraide, l'ouverture organisationnelle à la formation, le souci du développement des travailleurs et l'implication de la gestion à l'égard des activités de développement des compétences qui sont des facteurs favorables à l'adéquation formation-emploi.

Un dernier point d'intérêt de notre recherche réside dans le fait que les situations d'inadéquation sont un problème de société en général auquel les pouvoirs publics doivent s'attaquer. Au sujet des intervenants et de leurs rôles auprès des entreprises dans l'appariement des compétences des employés avec les exigences des emplois occupés, les résultats montrent que les rôles joués par les acteurs externes sont variés et nombreux. Ces derniers peuvent être divisés en quatre groupes d'intervenants pouvant soutenir les entreprises afin de s'assurer de l'adéquation de la main-d'œuvre : les ministères et organismes gouvernementaux, les établissements scolaires, les regroupements divers et les autres.

C'est Emploi-Québec qui est le plus souvent nommé comme acteur en appui aux entreprises notamment en contribuant au programme de compagnonnage, au financement pour la mise sur pied de divers programmes de formation et offrant dans certains cas, une plate-forme prisée pour le recrutement externe. D'autres organismes gouvernementaux comme les comités sectoriels de la main-d'œuvre, Services Canada et la Commission des partenaires du marché du travail sont parfois nommés, mais leur contribution n'est pas toujours jugée positive ou suffisante par les répondants. Comparativement aux résultats quantitatifs, les institutions scolaires sont nombreuses à être citées dans les études de cas quand il s'agit de nommer les acteurs qui influencent l'adéquation formation-emploi, que ce soit par la formation scolaire initiale qu'elles dispensent, les étudiants qu'elles offrent pour les stages en organisation, l'appui pour le développement de la formation offerte aux employés et les échanges entre elles et les représentants des entreprises pour parfois ajuster la formation. Finalement, divers regroupements d'entreprises (comme les mutuelles d'attraction, Alliance-Métal et des regroupements régionaux, paritaires ou non) sont divers lieux pour discuter d'adéquation, partager des bonnes pratiques, faciliter le recrutement et influencer la formation scolaire initiale, ce qui est conforme avec la revue de littérature quant à la place de la PME dans son environnement.

Annexe I – Questionnaire d'enquête

Le contenu du questionnaire d'enquête pourra être consulté suite à une demande adressée à l'équipe de recherche.

Annexe II - Guides d'entrevue

Les différents contenus des guides pourront être consultés suite à une demande faite à l'équipe de recherche.

Annexe III – Résultats quantitatifs

Note méthodologique

Nous avons retiré les cas dont les répondants ont répondu « non » aux questions q1.3, q1.4 et q1.5 afin de s'assurer de la qualité des résultats de l'ensemble de l'enquête. Voici la liste des cas qui ont été retirés de la banque de données.

Questionnaire	Identifiant
0281	1852
0850	1617
1635	9309
1713	3301
2286	2373
2370	7489
2406	1407
2765	7062
2916	7072
3238	251
3399	302

Section – Catégorisation du répondant

C1.

Les tâches ou les responsabilités des employés ont été modifiées

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	234	64,3	64,3
Non	130	35,7	100,0
Total	364	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 1

C2.

Le processus de production a été modifié au sein de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Obligatoires	213	58,7	58,7
Volontaires	150	41,3	100,0
Total	363	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 2

C3.

Il y a des changements technologiques au niveau du poste de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	206	56,7	56,7
Non	157	43,3	100,0
Total	363	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 2

Section 1 : Appariement entre les compétences des employés et les compétences exigées dans les postes occupés

Q1.1.

Vous êtes personnellement ou par l'entremise de quelqu'un d'autre assure que les compétences des employés touchés par le(s) changement(s) étai(en)t appropriées à la réalisation de leurs nouvelles tâches

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	333	92,5	92,5
Non	27	7,5	100,0
Total	360	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 5

Q1.1.1.

Le moment où a eu lieu l'analyse des compétences

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Avant les changements	150	46,9	46,9
Pendant les changements	132	41,3	88,1
Après les changements	38	11,9	100,0
Total	320	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 45

Q1.1.2.1

Comment les répondants ont procédé pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. En effectuant une analyse de chacun des postes impliqués.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	219	67,6	67,6
Non	105	32,4	100,0
Total	324	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 41

Q1.1.2.2

Comment les répondants ont procédé pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. En rencontrant chacun des employés avant le(s) changement(s)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	201	61,5	61,5
Non	126	38,5	100,0
Total	327	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 38

Q1.1.2.3

Comment les répondants ont procédé pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. En rencontrant chacun des employés pendant le(s) changement(s)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	257	77,9	77,9
Non	73	22,1	100,0
Total	330	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 35

Q1.1.2.4

Comment les répondants ont procédé pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. En rencontrant chacun des employés après le(s) changement(s)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	230	71,2	71,2
Non	93	28,8	100,0
Total	323	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 42

Q1.1.2.5

Comment les répondants ont procédé pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. En évaluant le rendement des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	216	66,5	66,5
Non	109	33,5	100,0
Total	325	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 40

Q1.1.2.6

Comment les répondants ont procédé pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. À partir des commentaires du superviseur immédiat

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	308	93,9	93,9
Non	20	6,1	100,0
Total	328	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 37

Q1.1.2.7

Comment les répondants ont procédé pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. À partir du directeur de production

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	241	75,5	75,5
Non	78	24,5	100,0
Total	319	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 46

Q1.1.2.8

Comment les répondants ont procédé pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. À partir des commentaires des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	261	80,3	80,3
Non	64	19,7	100,0
Total	325	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 40

Q1.1.2.9

Comment les répondants ont procédé pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. À partir des commentaires des collègues de travail de l'employé dont le poste a subi le changement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	135	41,5	41,5
Non	190	58,5	100,0
Total	325	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 40

Q1.1.2.10

Comment les répondants ont procédé pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. En mesurant les compétences des employés concernés par des tests ou des examens

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	76	23,0	23,0
Non	254	77,0	100,0
Total	330	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 35

Q1.1.2.11

Comment les répondants ont procédé pour vérifier si les compétences des employés correspondaient aux nouvelles tâches à réaliser. En utilisant un référentiel de compétences

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	102	31,4	31,4
Non	223	68,6	100,0
Total	325	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 40

Q1.2.1

Le manque de temps pour ne pas avoir vérifié si les compétences des employés correspondent aux nouvelles tâches à réaliser

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	12	44,4	44,4
Non	15	55,6	100,0
Total	27	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 338

Q1.2.2

L'embauche de nouveaux employés pour ne pas avoir vérifié si les compétences des employés correspondent aux nouvelles tâches à réaliser

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	9	33,3	33,3
Non	18	66,7	100,0
Total	27	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 338

Q1.2.3

Ce n'est pas important pour ne pas avoir vérifié si les compétences des employés correspondent aux nouvelles tâches à réaliser

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	5	19,2	19,2
Non	21	80,8	100,0
Total	26	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 339

Q1.2.4

Le manque d'expertise pour ne pas avoir vérifié si les compétences des employés correspondent aux nouvelles tâches à réaliser

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	4	14,8	14,8
Non	23	85,2	100,0
Total	27	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 338

Q1.2.5

Le choix a été de miser sur l'apprentissage des employés concernés par le(s) changement(s) pour ne pas avoir vérifié si les compétences des employés correspondent aux nouvelles tâches à réaliser

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	14	53,8	53,8
Non	12	46,2	100,0
Total	26	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 339

Q1.2.6

L'expérience des employés était suffisante pour faire face au changement pour ne pas avoir vérifié si les compétences des employés correspondent aux nouvelles tâches à réaliser

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	16	59,3	59,3
Non	11	40,7	100,0
Total	27	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 338

Q1.2.7

Les ressources humaines pour s'en assurer n'étaient pas disponibles pour ne pas avoir vérifié si les compétences des employés correspondent aux nouvelles tâches à réaliser

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	8	29,6	29,6
Non	19	70,4	100,0
Total	27	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 338

Q1.2.8

Les ressources financières pour s'en assurer n'étaient pas disponibles pour ne pas avoir vérifié si les compétences des employés correspondent aux nouvelles tâches à réaliser

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	6	23,1	23,1
Non	20	76,9	100,0
Total	26	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 339

Q1.3

Les répondants ont observé un ou des cas où les compétences des employés étaient en dessous des exigences du poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	141	43,7	43,7
Non	182	56,3	100,0
Total	323	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 42

Q1.4

Les répondants ont observé un ou des cas où les compétences des employés étaient au-dessus des exigences du poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	122	38,2	38,2
Non	197	61,8	100,0
Total	319	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 46

Q1.5

Les répondants ont observé un ou des cas où les compétences des employés étaient parfaitement appariées aux exigences du poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	292	90,7	90,7
Non	30	9,3	100,0
Total	322	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 43

Q1.6

Le maintien des employés dans leur poste lorsque les compétences des employés étaient au-dessus des exigences du poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	107	90,7	90,7
Non	11	9,3	100,0
Total	118	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 247

Q1.7

La conservation des employés dans l'effectif de l'organisation lorsque les compétences des employés étaient au-dessus des exigences du poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	104	87,4	87,4
Non	15	12,6	100,0
Total	119	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 246

Q1.7.1

Le déplacement des employés dans un autre poste au sein de l'établissement lorsque les employés étaient conservés dans l'organisation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	54	53,5	53,5
Non	47	46,5	100,0
Total	101	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 264

Q1.7.1.1**Le nouveau poste des employés déplacés dans un nouveau poste au sein de l'établissement**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
De même niveau (en termes de compétences)	18	36,7	36,7
De niveau inférieur (en termes de compétences)	3	6,1	42,9
De niveau supérieur (en termes de compétences)	28	57,1	100,0
Total	49	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 316

Q1.7.1.2.1**Le poste a été comblé par des employés ne détenant pas les compétences requises suite à la conservation des employés au sein de l'effectif de l'organisation**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	30	31,3	31,3
Non	66	68,8	100,0
Total	96	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 269

Q1.7.1.2.2**Le poste a été comblé par des employés ayant les compétences et provenant du même département ou de la même équipe suite à la conservation des employés au sein de l'effectif de l'organisation**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	76	76,0	76,0
Non	24	24,0	100,0
Total	100	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 265

Q1.7.1.2.3**Le poste a été comblé par des employés ayant les compétences et provenant de l'établissement suite à la conservation des employés au sein de l'effectif de l'organisation**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	74	75,5	75,5
Non	24	24,5	100,0
Total	98	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 267

Q1.7.1.2.4

Le poste a été comblé par de nouveaux employés ayant les compétences provenant du marché du travail externe suite à la conservation des employés au sein de l'effectif de l'organisation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	57	57,6	57,6
Non	42	42,4	100,0
Total	99	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 266

Q1.7.1.2.5

Le poste a été remplacé par une technologie suite à la conservation des employés au sein de l'effectif de l'organisation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	12	11,8	11,8
Non	90	88,2	100,0
Total	102	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 263

Q1.7.1.2.6

Le poste est demeuré vacant (non comblé) suite à conservation des employés au sein de l'effectif de l'organisation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	16	15,7	15,7
Non	86	84,3	100,0
Total	102	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 263

Q1.7.1.2.7

Les tâches ont été réparties entre d'autres employés conservation des employés au sein de l'effectif de l'organisation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	64	62,7	62,7
Non	38	37,3	100,0
Total	102	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 263

Q1.8

Dans le cas où les compétences des employés étaient au-dessus des exigences du poste, les employés ont quitté volontairement l'établissement.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	22	18,2	18,2
Non	99	81,8	100,0
Total	121	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 244

Q1.9.1

Dans le cas où les compétences des employés étaient en dessous des exigences du poste, le répondant ou son organisation ont formé les employés pour qu'ils acquièrent les compétences requises aux nouvelles exigences du poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	127	90,1	90,1
Non	14	9,9	100,0
Total	141	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 224

Q1.9.2

Dans le cas où les compétences des employés étaient en dessous des exigences du poste, le répondant ou son organisation ont déplacé les employés du poste et les avez remplacés par des employés compétents du même département ou de la même équipe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	65	47,1	47,1
Non	73	52,9	100,0
Total	138	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 227

Q1.9.3

Dans le cas où les compétences des employés étaient en dessous des exigences du poste, le répondant ou son organisation ont déplacé les employés du poste et les avez remplacés par des employés compétents de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	66	47,1	47,1
Non	74	52,9	100,0
Total	140	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 225

Q1.9.4

Dans le cas où les compétences des employés étaient en dessous des exigences du poste, le répondant ou son organisation ont déplacé les employés du poste et avez recruté des nouveaux employés compétents provenant du marché du travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	61	43,9	43,9
Non	78	56,1	100,0
Total	139	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 226

Q1.9.5

Dans le cas où les compétences des employés étaient en dessous des exigences du poste, le répondant ou son organisation ont laissé les employés apprendre les nouvelles tâches sur le tas

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	79	56,4	56,4
Non	61	43,6	100,0
Total	140	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 225

Q1.9.6

Dans le cas où les compétences des employés étaient en dessous des exigences du poste, le répondant ou son organisation ont offert du coaching

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	126	90,0	90,0
Non	14	10,0	100,0
Total	140	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 225

Q1.9.7

Dans le cas où les compétences des employés étaient en dessous des exigences du poste, le répondant ou son organisation ont jumelé les employés avec d'autres employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	122	86,5	86,5
Non	19	13,5	100,0
Total	141	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 224

Section 2 : Les stratégies ou les pratiques de gestion visant l'appariement entre les employés et les postes ayant subi un changement au cours des douze (12) derniers mois

Q2.1.1

Le répondant a sélectionné des candidats avec des critères plus vastes que les besoins comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	127	36,0	36,0
Non	226	64,0	100,0
Total	353	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 12

Q2.1.2

Le répondant a sélectionné les candidats en fonction de leur expérience comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	256	71,5	71,5
Non	102	28,5	100,0
Total	358	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 7

Q2.1.3

Le répondant a établi des critères de sélection selon les priorités organisationnelles comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	281	79,2	79,2
Non	74	20,8	100,0
Total	355	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 10

Q2.1.4

Le répondant a imposé une période probatoire pour les nouveaux employés comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	297	81,8	81,8
Non	66	18,2	100,0
Total	363	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 2

Q2.1.5

Le répondant a utilisé des tests de sélection reliés au travail comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	138	38,1	38,1
Non	224	61,9	100,0
Total	362	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 3

Q2.1.6

Le répondant a investi dans le développement de la carrière des employés comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	253	70,1	70,1
Non	108	29,9	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q2.1.7

Le répondant a offert de la formation formelle comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	285	78,7	78,7
Non	77q	21,3	100,0
Total	362	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 3

Q2.1.8

Le répondant a offert de la formation sur le tas comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	302	83,2	83,2
Non	61	16,8	100,0
Total	363	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 2

Q2.1.9

Le répondant a offert du coaching comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	290	79,7	79,7
Non	74	20,3	100,0
Total	364	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 1

Q2.1.10

Le répondant a encouragé les employés à suivre de la formation comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	280	77,1	77,1
Non	83	22,9	100,0
Total	363	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 2

Q2.1.11

Le répondant a offert une rémunération incitative en fonction des compétences comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	182	51,1	51,1
Non	174	48,9	100,0
Total	356	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 9

Q2.1.12

Le répondant a donné des bénéfices salariaux associés à la formation continue ou à la qualification comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	94	26,3	26,3
Non	264	73,7	100,0
Total	358	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 7

Q2.1.13

Le répondant a favorisé l'autonomie en emploi comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	336	93,6	93,6
Non	23	6,4	100,0
Total	359	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 6

Q2.1.14

Le répondant a planifié les besoins de main-d'œuvre en termes de compétences comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	276	76,5	76,5
Non	85	23,5	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q2.1.15

Le répondant a évalué les besoins de main-d'œuvre en termes de compétences comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	294	81,7	81,7
Non	66	18,3	100,0
Total	360	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 5

Q2.1.16

Le répondant a embauché volontairement des travailleurs surqualifiés comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	77	21,3	21,3
Non	285	78,7	100,0
Total	362	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 3

Q2.1.17

Le répondant a embauché des travailleurs temporaires, des contractants ou des travailleurs autonomes comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	189	52,2	52,2
Non	173	47,8	100,0
Total	362	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 3

Q2.1.18

Le répondant a établi des partenariats avec différentes institutions d'enseignement comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	161	44,6	44,6
Non	200	55,4	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q2.1.19

Le répondant a élargi le bassin de candidats en embauchant des personnes ayant des compétences générales comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	229	63,8	63,8
Non	130	36,2	100,0
Total	359	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 6

Q2.1.20

Le répondant a élargi le bassin de candidats en embauchant des personnes ayant des compétences proches ou adjacentes à celles recherchées comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	260	72,4	72,4
Non	99	27,6	100,0
Total	359	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 6

Q2.1.21

Le répondant a décrit les postes en fonction des exigences des emplois comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	329	91,1	91,1
Non	32	8,9	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q2.1.22

Le répondant a utilisé des agences de recrutement comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	193	53,0	53,0
Non	171	47,0	100,0
Total	364	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 1

Q2.1.23

Le répondant a fait un bilan annuel des compétences des travailleurs comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	155	42,9	42,9
Non	206	57,1	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q2.1.24

Le répondant a développé une culture de formation continue comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	230	63,4	63,4
Non	133	36,6	100,0
Total	363	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 2

Q2.1.25

Le répondant a mis en place des politiques et des règles concernant la formation (formalisation des pratiques) comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	211	58,4	58,4
Non	150	41,6	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q2.1.26

Le répondant a anticipé et prévu les changements comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	275	76,4	76,4
Non	85	23,6	100,0
Total	360	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 5

Q2.1.27

Le répondant a établi des partenariats avec des institutions d'enseignements pour maintenir une offre continue de formation comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	95	26,3	26,3
Non	266	73,7	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q2.1.28

Le répondant a attribué les postes en fonction de la compétence des employés comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	320	88,4	88,4
Non	42	11,6	100,0
Total	362	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 3

Q2.1.29

Le répondant a déplacé les employés dans des postes plus appropriés à leurs compétences comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	278	78,1	78,1
Non	78	21,9	100,0
Total	356	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 9

Q2.1.30

Le répondant a utilisé les employés à différents postes de travail comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	325	89,0	89,0
Non	40	11,0	100,0
Total	365	100,0	

Q2.1.31

Le répondant a attribué des tâches aux employés en fonction de leurs compétences comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	328	90,9	90,9
Non	33	9,1	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q2.1.32

Le répondant a redéployé les employés dans des nouveaux postes comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	256	70,9	70,9
Non	105	29,1	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q2.1.33

Le répondant a mis en œuvre une politique de mobilité interne des employés comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	151	42,1	42,1
Non	208	57,9	100,0
Total	359	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 6

Q2.1.34

Le répondant a communiqué l'importance de l'adéquation des compétences au sein de l'établissement comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	192	53,6	53,6
Non	166	46,4	100,0
Total	358	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 7

Q2.1.35

Le répondant a mis en place une stratégie de transfert des connaissances comme une stratégie ou une pratique de gestion afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	233	64,5	64,5
Non	128	35,5	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q2.2.1

Le répondant a acquis (à l'externe) un type de technologie qui favorise l'appariement des compétences comme une stratégie ou une pratique de gestion visant la gestion du changement technologique afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	79	23,4	23,4
Non	259	76,6	100,0
Total	338	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 27

Q2.2.2

Le répondant a choisi la technologie en fonction des employés en place comme une stratégie ou une pratique de gestion visant la gestion du changement technologique afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	82	24,3	24,3
Non	255	75,7	100,0
Total	337	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 28

Q2.2.3

Le répondant a développé (à l'interne) une technologie favorisant l'appariement des compétences comme une stratégie ou une pratique de gestion visant la gestion du changement technologique afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	131	38,5	38,5
Non	209	61,5	100,0
Total	340	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 25

Q2.2.4

Le répondant a modifié la technologie acquise selon les compétences des employés comme une stratégie ou une pratique de gestion visant la gestion du changement technologique afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	85	24,9	24,9
Non	257	75,1	100,0
Total	342	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 23

Q2.2.5

Le répondant a modifié la technologie acquise selon les capacités des employés comme une stratégie ou une pratique de gestion visant la gestion du changement technologique afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	95	27,9	27,9
Non	245	72,1	100,0
Total	340	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 25

Q2.2.6

Le répondant a choisi les employés les plus compétents pour utiliser la technologie comme une stratégie ou une pratique de gestion visant la gestion du changement technologique afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	237	71,0	71,0
Non	97	29,0	100,0
Total	334	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 31

Q2.2.7

Le répondant a laissé les employés s'approprier par eux-mêmes la nouvelle technologie comme une stratégie ou une pratique de gestion visant la gestion du changement technologique afin de favoriser l'appariement des compétences des employés avec leur poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	123	36,7	36,7
Non	212	63,3	100,0
Total	335	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 30

Q2.3.1

Le répondant a reçu le support d'un établissement d'enseignement secondaire pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	65	18,2	18,2
Non	293	81,8	100,0
Total	358	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 7

Q2.3.2

Le répondant a reçu le support d'un établissement d'enseignement collégial pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	95	26,2	26,2
Non	267	73,8	100,0
Total	362	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 3

Q2.3.3

Le répondant a reçu le support d'un établissement d'enseignement universitaire pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	52	14,5	14,5
Non	307	85,5	100,0
Total	359	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 6

Q2.3.4

Le répondant a reçu le support d'une commission scolaire pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	71	19,9	19,9
Non	286	80,1	100,0
Total	357	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 8

Q2.3.5

Le répondant a reçu le support d'Emploi-Québec pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	214	59,4	59,4
Non	146	40,6	100,0
Total	360	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 5

Q2.3.6

Le répondant a reçu le support d'un Comité sectoriel de la main-d'œuvre (C.S.M.O.) pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	92	26,0	26,0
Non	262	74,0	100,0
Total	354	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 11

Q2.3.7

Le répondant a reçu le support de la Commission des partenaires du marché du travail (C.P.M.T.) pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	25	7,1	7,1
Non	325	92,9	100,0
Total	350	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 15

Q2.3.8

Le répondant a reçu le support du Ministère de l'Éducation, et de l'Enseignement supérieur (M.E.S.S.) pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	14	3,9	3,9
Non	341	96,1	100,0
Total	355	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 10

Q2.3.9

Le répondant a reçu le support du Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (M.I.D.I.) pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	27	7,6	7,6
Non	328	92,4	100,0
Total	355	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 10

Q2.3.10

Le répondant a reçu le support du Ministère des Relations Internationales et de la Francophonie (M.R.I.F.) pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	8	2,2	2,2
Non	350	97,8	100,0
Total	358	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 7

Q2.3.11

Le répondant a reçu le support du Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	38	10,8	10,8
Non	315	89,2	100,0
Total	353	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 12

Q2.3.12

Le répondant a reçu le support de Services Canada pour favoriser l'appariement des compétences des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	56	15,9	15,9
Non	297	84,1	100,0
Total	353	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 12

Q2.4

Le répondant a utilisé une entente de mobilité de main-d'œuvre entre le Québec et une autre province ou un autre pays

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	21	5,8	5,8
Non	340	94,2	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q2.5

Le répondant utilise les mêmes stratégies ou pratiques indépendamment les postes visés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	219	62,1	62,1
Non	139	38,8	100,0
Total	358	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 7

Section 3 : Perception de l'adéquation

Q3.1

Pour le répondant, le concept de correspondance entre les postes et les compétences des employés est :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Très important	171	47,1	47,1
Important	181	49,9	97,0
Peu important	9	2,5	99,4
Pas du tout important	2	0,6	100,0
Total	363	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 2

Q3.2

À la connaissance du répondant, pour la direction de son établissement, le concept de correspondance entre le poste occupé et les compétences des employés est :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Très important	168	46,2	46,2
Important	178	48,9	95,1
Peu important	16	4,4	99,5
Pas du tout important	2	0,5	100,0
Total	364	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 1

Q3.3

Le répondant sait que le concept d'adéquation entre les postes occupés et les compétences des employés est actuellement une priorité pour le Gouvernement du Québec

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	79	21,9	21,9
Non	282	78,1	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q3.4

Le répondant sait que le Gouvernement du Québec a déposé à l'Assemblée Nationale un projet de loi visant à permettre une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ainsi qu'à favoriser l'intégration en emploi

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	54	14,8	14,8
Non	310	85,2	100,0
Total	364	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 1

Q3.5

Le répondant sait que le Gouvernement du Québec a inclus dans le budget 2015-2016 des mesures visant à soutenir une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	57	15,6	15,6
Non	308	84,4	100,0
Total	365	100,0	

Section 4 : Caractéristiques de l'établissement

Q4.1

L'établissement du répondant est régi par une ou des accréditation(s) syndicale(s)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	104	28,7	28,7
Non	259	71,3	100,0
Total	363	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 2

Q4.1.1

Parmi les répondants qui sont régis par une ou des accréditation(s) syndicale(s), dans le cadre de la/des conventions collectives actuelles, il existe des dispositions (clauses, lettre d'entente, accords écrits) concernant la correspondance entre les postes occupés et les compétences requises pour effectuer les postes

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	66	65,3	65,3
Non	35	34,7	100,0
Total	101	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 264

Q4.2.1

Il y a un climat défavorable au transfert des connaissances au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	26	7,2	7,2
Non	333	92,8	100,0
Total	359	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 6

Q4.2.2

Il y a une stratégie connue de formation ou de développement des compétences des employés au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	194	53,7	53,7
Non	167	46,3	100,0
Total	361	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 4

Q4.2.3**Il y a un poste budgétaire dédié aux activités de formation au sein de l'établissement**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	233	65,8	65,8
Non	121	34,2	100,0
Total	354	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 11

Q4.2.4**Il y a une culture fermée à la conciliation travail-vie personnelle et au mieux-être au sein de l'établissement**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	82	23,1	23,1
Non	273	76,9	100,0
Total	355	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 10

Q4.2.5**Il y a un plan pour attirer et retenir les employés compétents au sein de l'établissement**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	223	61,9	61,9
Non	137	38,1	100,0
Total	360	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 5

Q4.2.6**Il y a un climat propice à des relations de travail constructives au sein de l'établissement**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	349	96,9	96,9
Non	11	3,1	100,0
Total	360	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 5

Q4.2.7

Il y a une obligation externe d'investir l'équivalent de 1 % de la masse salariale en dépenses de formation au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	268	76,4	76,4
Non	83	23,6	100,0
Total	351	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 14

Q4.2.8

Il y a une organisation du travail traditionnelle (peu de travail d'équipe, basée sur l'exécution de la tâche, peu d'autonomie) au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	171	48,7	48,7
Non	180	51,3	100,0
Total	351	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 14

Q4.2.9

Il y a un plan pour préparer la relève au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	214	59,8	59,8
Non	144	40,2	100,0
Total	358	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 7

Q4.2.10

Il y a une culture ouverte à l'apprentissage au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	352	97,2	97,2
Non	10	2,8	100,0
Total	362	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 3

Q4.2.11

Il y a la présence d'un département, d'un service ou d'un conseiller en gestion des ressources humaines au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	263	72,5	72,5
Non	100	27,5	100,0
Total	363	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 2

Q4.2.12

Il y a une personne responsable de la dotation au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	259	74,2	74,2
Non	90	25,8	100,0
Total	349	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 16

Q4.2.13

Il y a une personne responsable de la formation au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	262	72,4	72,4
Non	100	27,6	100,0
Total	362	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 3

Q4.2.14

Il y a un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue (exemple : ISO, Kaizen, Six Sigma, Lean, etc) au sein de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	247	69,4	69,4
Non	109	30,6	100,0
Total	356	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 9

Q4.3**La masse salariale approximative au cours de la dernière année financière**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins de 250 000 \$	10	3,1	3,1
De 250 000 \$ à moins de 500 000 \$	27	8,5	11,6
De 500 000 \$ à moins de 1 000 000 \$	70	22,0	33,6
De 1 000 000 et plus	211	66,4	100,0
Total	318	100,0	

Valeurs manquantes ou Nsp/Nrp : 47

Taille de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
20 à 49 employés	180	49,3	49,3
50 à 99 employés	98	26,8	76,2
100 à 199 employés	57	15,6	91,8
200 à 499 employés	30	8,2	100,0
Total	365	100,0	

La région administrative de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Bas-Saint-Laurent	18	4,9	4,9
Saguenay-Lac-Saint-Jean	20	5,5	10,4
Capitale-Nationale	27	7,4	17,8
Mauricie	12	3,3	21,1
Estrie	29	7,9	29,0
Montréal	54	14,8	43,8
Outaouais	4	1,1	44,9
Abitibi-Témiscamingue	10	2,7	47,7
Gaspésie-Îles de la Madeleine	6	1,6	49,3
Chaudières-Appalaches	46	12,6	61,9
Laval	9	2,5	64,4
Lanaudière	15	4,1	68,5
Laurentides	18	4,9	73,4
Montérégie	62	17,0	90,4
Centre-du-Québec	35	9,6	100,0
Total	365	100,0	

Classification industrielle de l'établissement selon le Système de classification industriel de l'Amérique du Nord (SCIAN)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Fabrication d'aliments (311)	49	13,4	13,4
Fabrication de boissons et de produits du tabac (312)	4	1,1	14,5
Usines de textiles (313)	3	0,8	15,3
Usines de produits textiles (314)	5	1,4	16,7
Fabrication de vêtements (315)	12	3,3	20,0
Fabrication de produits en bois (321)	31	8,5	28,5
Fabrication du papier (322)	10	2,7	31,2
Impression et activités connexes de soutien (323)	11	3,0	34,2
Fabrication de produits du pétrole et du charbon (324)	2	0,5	34,8
Fabrication de produits chimiques (325)	12	3,3	38,1
Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc (326)	20	5,5	43,6
Fabrication de produits minéraux non métalliques (327)	12	3,3	46,8
Première transformation des métaux (331)	12	3,3	50,1
Fabrication de produits métalliques (332)	59	16,2	66,3
Fabrication de machines (333)	42	11,5	77,8
Fabrication de produits informatiques et électroniques (334)	17	4,7	82,5
Fabrication de matériel, d'appareils et de composantes électriques (335)	6	1,6	84,1
Fabrication de matériel de transport (336)	17	4,7	88,8
Fabrication de meubles et de produits connexes (337)	28	7,7	96,4
Activités diverses de fabrication (339)	13	3,6	100,0
Total	365	100,0	

Références citées

- Abraham, K. G. (2015). « Is Skill Mismatch Impeding U.S. Economic Recovery? », *ILR review*, 68 (2), 291-313. doi: 10.1177/0019793914564962
- Accenture. (2013). « Accenture 2013 Skills and Employment Trends Survey: Perspectives on Training ». https://www.accenture.com/sk-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/Accenture-2013-Skills-And-Employment-Trends-Survey-Perspectives-On-Training.pdf
- Akerlof, G. (1984). « Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory: Four Views », *American Economic Review*, 74 (2), 79-83.
- Allen, J. et R. van der Velden (2001). « Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search », *Oxford Economic Papers*, 53 (3), 434-452.
- Arrow, K.J. (1973). « Higher Education as a Filter », *Journal of Public Economics*, 2, 193-216.
- Ashton, D. et al. (2008). *Challenging the Myths About Learning and Training in Small and Medium-sized Enterprises: Implications for Public Policy*. Employment Sector, Working paper, 1, ILO, Geneva.
- Becker, G. (1964). *Human capital*, University of Chicago Press.
- Belfield, C. (2010). « Overeducation: what influence does the workplace have? », *Economics of education review*, 29 (2), 236-245.
- Benoît, C. et M-D. Rousseau (1990). « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », *Revue internationale P.M.E.*, 3 (1), 39-55.
- Bentabet, E. et S. Michun (2003). « Petites entreprises, formation continue et réseaux : quelle intermédiation sur le « marché » de la formation ? », *Formation Emploi*, 84 (1), 67-80.
- Bernier, A. (2015). La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs: entre tensions et compromis. Dans M. D'Amours, S. A. Soussi et D.-G. Tremblay (Éds.), *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*: Presses de l'Université du Québec.
- Bouarbat, B., et C. Montmarquette (2014). *Évolution de la surqualification dans les régions métropolitaines de Montréal, Toronto et Vancouver*. Communication présentée à la 2e journée d'études sur la qualité de l'emploi - La surqualification professionnelle, INRS Montréal.
- Branche-Seigeot, A. (2015). « Compétences individuelles et compétences utilisées en situation de travail. Quels constats ? Quelle valorisation salariale ? ». *Document d'études de la DARES*, no 193.
- Bruyère, M., et P. Lemistre (2006). « La spécialité de formation: un "signal" de compétences spécifiques et générales ». <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00009969/document>
- Cappelli, P. H. (2014). *Skill Gaps, Skill Shortage and Skill Mismatches: Evidence for the US*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research (NBER), Working Paper Series.

- Cappelli, P. H. (2015). Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches: Evidence and Arguments for the United States. *ILR review*, 68 (2), 251-290. doi: 10.1177/0019793914564961
- Cedefop (2011b). Learning while working: success stories on workplace learning in Europe. Luxembourg: Publications Office.
- Cedefop. (2010a). The right skills for silver workers: An empirical analysis. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cedefop. (2010b). The skill matching challenge: Analysing skill mismatch and policy implications. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cedefop. (2011). Migrants, minorities, mismatch?: Skill mismatch among migrants and ethnic minorities in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cedefop. (2012). Skill mismatch: The role of the enterprise. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cedefop. (2013). Quantifying skill needs in Europe : Occupational skills profiles methodology and application. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Chirache, S. (2014). « Éléments de synthèse sur la relation formation-emploi ». *Éducation et formations*, 85, 85-99.
- Cloutier, L. (2011). Les trois niveaux d'analyse du marché du travail. *Flash-info*, 12 (1).
- Cloutier-Villeneuve, L. (2014). *Qualification de l'emploi, qualification des travailleurs et qualité de l'emploi : comment se conjuguent ces trois réalités selon le genre au Québec?* Communication présentée à la Deuxième journée d'études sur la qualité de l'emploi - la surqualification professionnelle.
- Cloutier-Villeneuve, L. (2015). Deuxième journée d'études sur la qualité de l'emploi : Synthèse des discussions: Institut de la statistique du Québec.
- Colletis G. et P. Dieuaide (2008), « Travail, compétences et nouvelle centralité du rapport salarial », in *Les nouveaux horizons du capitalisme. Pouvoirs, valeurs et temps*, G. Colletis, B. Paulré (dir.), Paris, Economica
- Conseil supérieur de l'éducation (2016). Le Conseil supérieur de l'éducation s'interroge sur la portée des nouvelles responsabilités confiées à la Commission des partenaires du marché du travail. Mémoire produit dans le cadre des consultations particulières sur le projet de loi no 70 portant sur l'adéquation formation-emploi. Gouvernement du Québec. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0490.pdf>
- Curtarelli, M. (2012). *Skill mismatch in Europe: Evidence from Eurofound's surveys*. Communication présentée à la Skills Mismatch and Firm Dynamics: Expert Workshop, London.
- De Géry, C. (2014). « Les pôles de compétitivité français : un nouvel espace participant à la régulation de la relation formation/emploi ? », *Revue de la régulation* [En ligne], 15 | 1er semestre, consulté le 20 mars 2017. URL : <http://regulation.revues.org/10711>

- Desjardins, R. (2014). « Rewards to skill supply, skill demand and skill match-mismatch: Studies using the Adult Literacy and Lifeskills survey », *Lund Economic Studies Number 176*, Department of Economics, Lund University.
- Doeringer P. et M. Piore (1971). *Internal labour markets and Manpower analysis*, Heath Lexington Books.
- Edwards, J. R. (2008). « Person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress », *Academy of Management Annals*, 2, 167–230. doi: 10.1080/19416520802211503
- Edwards, J.R. (1991). « Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique ». In C.L. Cooper et I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Erdogan, B. et al. (2011). « Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations », *Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice*, 4 (2), 215–232.
- Fabi, B., et R. Lacoursière (2007). Gestion des ressources humaines dans un contexte de PME. Dans L. J. Filion (Éd.), *Management des PME: De la création à la croissance* (pp. 231-243). St-Laurent: ERPI.
- Fabi, B., N. Petterson et D. Garand (1998). « Acquisition et conservation des ressources humaines en PME : diagnostif dans le domaine du génie-conseil », *Revue internationale P.M.E.*, 11 (2-3), 49-74.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). (2009). *Les pôles de formation du Canada: Les PME investissent 18 milliards de dollars dans la main-d'oeuvre du pays*. Toronto.
- Feldman, D. C. (1996). «The Nature, Antecedents and Consequences of Underemployment», *Journal of Management*, 22 (3), 385-407.
- Filion, L. J. (2007). *Management des PME: De la création à la croissance*. St-Laurent: ERPI.
- Fortin, P. (2014). *La croissance du Québec: ce que nous avons accompli et ce qu'il nous reste à faire (en 20 minutes)*. Communication présentée à la Deuxième journée d'études sur la qualité de l'emploi - la surqualification professionnelle, Montréal.
- Forum des ministres du marché du travail. (2014). Le recueil de pratiques prometteuses favorisant l'adéquation entre les systèmes d'éducation et de formation et les besoins du marché du travail.
- Green, F. et S. McIntosh (2007). « Is There a Genuine Under-Utilization of Skills Amongst the Over-Qualified? », *Applied Economics*, 39 (4), 427-439.
- Healy, J., K. Mavromaras, P.J. et Sloane (2011). « Adjusting to Skill Shortages: Complexity and Consequences », *Discussion Paper Series*, no 6097, IZA, Institute for the Study of Labor. <http://ftp.iza.org/dp6097.pdf>
- Institut de la statistique du Québec. (2014). La surqualification professionnelle basée sur les compétences: Premiers résultats à partir des données du PIECA 2012.
- International Labour Office. (2014). « Skills mismatch in Europe », *Statistics Brief*. Geneva: ILO.

- Kampelmann, S., et F. Rycx (2012). « The Impact of Educational Mismatch on Firm Productivity: Evidence from Linked Panel Data », *Economics of Education Review*, 31 (6), 918-931.
- Kilolo-Malambwe, J.-M. (2013). La surqualification au sein des grands groupes professionnels au Québec : état des lieux en 2012. Institut de la statistique du Québec, Québec.
- Kilolo-Malambwe, J.-M. (2014). La surqualification des travailleurs québécois : portrait évolutif selon le genre et effets sur la rémunération. Institut de la statistique du Québec, Québec.
- Kristof-Brown, A., et Guay, R. P. (2011). « Person–environment fit ». In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3–50). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Lamarche T. (2008), « Rupture dans la trajectoire historique du système éducatif : vers une logique sectorielle », in *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Laurent C. et du Tertre Ch. (dir.), Paris, L'Harmattan
- LaRochelle-Côté, S., et D. Hango (2016). *La surqualification, les compétences et la satisfaction au travail. Regards sur la société canadienne*, Document 75-006-X, Statistique Canada, Ottawa. <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-006-x/2016001/article/14655-fra.pdf>
- LaRochelle-Côté, S., et Uppal, S. (2014). *La surqualification des nouveaux diplômés universitaires au Canada*. Communication présentée à la 2e journée d'études de l'ISQ sur la qualité de l'emploi.
- Ledent, J. (2014). *Surqualification et origine immigrée : une analyse statistique des travailleurs salariés du Québec, incluant une comparaison selon le type d'agglomérations*. Communication présentée à la 2e journée d'études de l'ISQ sur la qualité de l'emploi.
- Leuven, E., et H. Oosterbeek (2011). « Overeducation and Mismatch in the Labor Market », *Discussion Paper Series*, no 5523, IZA, Institute for the Study of Labor.
- Lewis, P. (2014). « The over-training of apprentices by employers in advanced manufacturing: a theoretical and policy analysis », *Human Resource Management Journal*, 24(4), 496-513.
- Lippman S. et J. McCall (1976). « The Economics of Job Search: A Survey », *Economic Inquiry*, 14 (3), 347-368.
- Liu, K., K.G. Salvanes et E.O. Sorensen (2012). « Good Skills in Bad Times: Cyclical Skill Mismatch and the Long-Term Effects of Graduating in a Recession », *Discussion Paper Series*, no 6820, IZA, Institute for the Study of Labor.
- Liu, S., A. Luksyte, L. Zhou, J. Shi et M. Wang (2015). « Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model », *Journal of Organizational Behavior*, 36 (2), 250-271.
- Mahé de Boislandelle, H. (1990). « Repérage de la fonction des ressources humaines en P.M.E », *Revue internationale P.M.E.*, 3 (1), 27-37.

- Maschino, D. et L. Damak, L. (2014). *Le marché du travail au Québec : état actuel et perspectives selon les niveaux de compétence*. Communication présentée à la 2e journée d'études de l'ISQ sur la qualité de l'emploi.
- Mason, G. (2012). *Skill shortages, skills utilisation and firm growth in the UK*. Communication présentée à la Skills Mismatch and Firm Dynamics: Expert Workshop, London.
- Mavromaras, K. (2012). *Mismatch and the Employers of Mismatched Workers*. Communication présentée à la Cedefop/CRESS Workshop on Mismatch, London.
- Mavromaras, K. et S. McGuinness (2012). « Overskilling dynamics and education pathways », *Economics of Education Review*, 31 (5), 619-628. doi: 10.1016/j.econedurev.2012.02.006
- Mavromaras, K., S. Mahuteau, P.J. Sloane et Z. Wei (2013). « The effect of overskilling dynamics on wages », *Education Economics*, 21 (3), 281-303. doi: 10.1080/09645292.2013.797382
- McGuinness, S. et L. Ortiz (2012). *Who should we ask? Employer-Employee perceptions of skill gaps within firms*. Communication présentée à la Expert Workshop on Skill Mismatch and Firm Dynamics, London.
- McKee-Ryan, F. M. et J. Harvey (2011). « "I have a Job, But...": A Review of Underemployment », *Journal of Management*, 37 (4), 962-996.
- Mincer J. (1974), *Schooling, Experience and Earnings*, Columbia University Press.
- Naro, G. (1990). « Les PME face à la gestion de leurs effectifs : comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques ? », *Revue internationale P.M.E.*, 3 (1), 57-74.
- OCDE. (2003). *Au-delà du discours : politiques et pratiques de formation des adultes*, Éditions OCDE, Paris.
- OCDE. (2011). « Bon pour le poste : surqualifié ou insuffisamment compétent? », Chapitre 4, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2011*.
- OCDE. (2013). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2013 – premiers résultats de l'évaluation des compétences des adultes*, Éditions OCDE, Paris.
- OCDE. (2016). *Getting Skills Right : Assessing and Anticipating Changing Skill Needs*. OCDE Publishing, Paris.
- Osterman, P. et A. Weaver (2014). « Why Claims of Skill Shortages in US Manufacturing are Overblown » Economic Policy Institute, Washington DC.
- Quintini, G. (2011). « Over-Qualified or Under-Skilled: A Review of Existing Literature », *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, no 121, OECD Publishing, Paris.
- Quintini, G. (2014). « Skills at Work: How Skills and their Use Matter in the Labour Market », *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, no 158, OECD Publishing, Paris.
- Sarnin, P. (1998). « La formation professionnelle continue dans les PME européennes : enjeux et problématiques à travers quatre études de cas », *Revue internationale P.M.E.*, 11 (2-3), 127-159.
- Sattinger, M. (2012a). *Assignment Models and Qualitative Mismatches*. Prepared for Expert Workshop "Skill Mismatch and Firm Dynamics: Integrating Skills with the World of Work", April 27, London.

- Sattinger, M. (2012b). *Assignment Models and Qualitative Mismatches*. Communication présentée à la Skills Mismatch and Firm Dynamics: Expert Workshop, London.
- Shah, C. et G. Burke (2005). « Skills Shortage: Concepts, Measurement and Policy Responses », *Australian Bulletin of Labour*, 31(1), 44-71.
- Sloane, P. J. (2014). « Overeducation, skill mismatches, and labor market outcomes for college graduates », *IZA World of Labor*, no 88. doi: 10.15185/izawol.88
- Spence, M. (1973). « Job Market signaling », *The Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), 355-374.
- Srour, I., E. Taymaz et M. Vivarelli (2013). « Skill-Biased Technological Change and Skill-Enhancing Trade in Turkey: Evidence from Longitudinal Microdata », Discussion Paper Series, no 7320, *IZA Institute for the Study of Labor*. <http://ftp.iza.org/dp7320.pdf>
- Summerfield, F. (2014). Labor Market Conditions, Skill Requirements and Education Mismatch, Canadian Labour Market and Skills Researcher Network. <http://www.clsrn.econ.ubc.ca/workingpapers/CLSRN%20Working%20Paper%20no.%20134%20-%20Summerfield.pdf>
- Tang, J. et W. Wang (2005). « Product Market Competition, Skill Shortages and Productivity: Evidence from Canadian Manufacturing Firms », *Journal of Productivity Analysis*, 23 (3), 317-339.
- The Canadian Chamber of Commerce. (2013). *Upskilling the Workforce: Employer-Sponsored Training and Resolving the Skill Gap*. Ottawa.
- Thurow, L.C. (1975). *Generating Inequality, mechanisms of distribution in the U.S. economy*, Basic Books.
- Turcotte, J. et L.W. Rennison (2004). « Productivity and Wages : Measuring the Effect of Human Capital and Technology Use from Linked Employer-Employee Data », Document de travail 2004-01, Ministère des Finances, Canada. <http://www.fin.gc.ca/pub/pdfs/wp2004-01e.pdf>