

2m11.2788.2

Université de Montréal

Quels sont les facteurs qui influencent la participation des cols bleus au programme de formation offert par le Service du personnel de la Ville de Montréal ?

Par: Marie-Eve Lepage

École de relations industrielles

Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître en relations industrielles

Août 1999

© Marie-Eve Lepage, 1999



2-2375-1175

HD
4815
U54
1999
V.011

Department of Education

Department of Education
Office of the Secretary
Washington, DC 20301

For: [illegible]

Subject: [illegible]

Date: [illegible]

Department of Education
Office of the Secretary
Washington, DC 20301



Department of Education

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire est intitulé :

Quels sont les facteurs qui influencent la participation des cols bleus au programme de formation offert par le Service du personnel de la Ville de Montréal ?

Présenté par :

Marie-Eve Lepage

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Brossard	: Président-rapporteur
Jean-Guy Bergeron	: Directeur de recherche
Jean Charest	: Membre du jury

Mémoire accepté le : 24 août 1999

Sommaire

La présente étude traite de la formation en entreprise. Comme la problématique abordée est une étude de cas, nous avons formulé une question de recherche précise qui se rapporte à la réalité testée. La question de recherche est la suivante :

Quels sont les facteurs qui influencent la participation des cols bleus au programme de formation offert par le Service du personnel de la Ville de Montréal ?

Pour répondre à cette question nous avons suivi la démarche scientifique. Nous avons débuté par l'exploration du terrain qui nous a permis de préciser la problématique.

À partir de cette recherche exploratoire, nous avons orienté notre recherche de la littérature.

Après avoir établi les grandes bases théoriques tirées des courants liés à la formation, et plus précisément liés aux déterminants de la formation, nous avons été en mesure de cerner les déterminants dont l'apport est reconnu et testé par la communauté scientifique. Ces déterminants sont les suivants :

- ❖ L'âge des travailleurs ;
- ❖ Le sexe des travailleurs ;
- ❖ La scolarité antérieure ;
- ❖ La taille de l'entreprise ;
- ❖ Le type d'occupation ;
- ❖ La technologie à travers différentes mesures telles le niveau de technicité ou les changements technologiques.

Suite à la présentation du cas et de la problématique visée, nous avons retenu les déterminants qui pouvaient s'appliquer à notre étude de cas. Le modèle d'analyse que nous avons élaboré est basé sur les assises théoriques présentées dans la revue de littérature ainsi que sur les caractéristiques de la problématique cernée.

Le modèle d'analyse que nous avons utilisé fait l'interface entre les éléments théoriques relatifs à la revue de littérature et les particularités de notre population d'analyse que sont les cols bleus de la Ville de Montréal.

Nous avons fait le lien entre la réalité et le modèle théorique en formulant des hypothèses et les propositions de recherches rattachées aux variables indépendantes retenues. Ces hypothèses et propositions nous ont permis de vérifier notre modèle dans la réalité et ainsi de répondre à la question de recherche.

Une fois ces hypothèses et les propositions formulées, nous avons été cueillir l'information par le biais d'entrevues avec des groupes de discussion. L'information recueillie a été traitée avec le programme NUDIST, lequel est axé sur le traitement de données qualitatives. Cette méthode informatique nous a permis d'organiser l'information amassée auprès des cols bleus selon les variables indépendantes que nous avons ciblées dans notre modèle d'analyse.

Finalement, nous avons lié ces informations aux hypothèses et propositions de recherche afin d'évaluer si l'effet des ces variables était significatif sur notre variable dépendante, soit la participation des cols bleus au programme de formation offert par la Ville de Montréal. Les résultats ont été présentés en deux temps, soit variable par variable, et dans un second temps, de manière synthétique lors de la discussion.

La réponse à la question de recherche est la suivante :

« Les facteurs qui influencent la participation des cols bleus au programme de formation offert par la Ville de Montréal sont les suivants :

- ❖ au niveau des variables socio-démographiques : le "sexe";
- ❖ au niveau des variables liées au poste de travail: "l'opposition du syndicat" et la variable "technologie";
- ❖ au niveau des variables liées au programme de formation : "l'information sur le programme de formation", "les besoins de formation des cols bleus", "la perception des cols bleus", "l'utilité du programme", "la structure du programme", "le type de formation" et le "lieu de la formation". »

Ces déterminants agissent donc positivement ou négativement sur la participation des cols bleus de la Ville de Montréal au programme que leur offre la Ville de Montréal.

Une fois les résultats cernés, nous avons fait des recommandations quant aux changements proposés par les hypothèses testées.

Table des matières

Sommaire	p. I
Remerciements	p. IV
Dédicace	p.V
Introduction	p.4
<u>1: La revue de littérature</u>	p.7
1.1: Qu'est-ce que la formation ?	p.8
1.1.1: Les concepts généraux liés à la formation	p.8
1.1.2: L'évolution de la formation	p.15
1.2: Les principales théories explicatives de la formation	p.20
1.2.1: La théorie du capital humain	p.20
1.2.2: Les théories de la gestion des ressources humaines	p.26
1.3: La littérature spécifique aux déterminants de la participation à la formation	p.31
1.3.1: Les déterminants d'ordre socio-démographique	p.33
1.3.2: Les déterminants liés à l'environnement de travail et/au poste de travail	p.45
1.3.3: Les déterminants liés au programme de formation	p.53
1.3.4: Conclusion	p.57
<u>2: Présentation du cas : la Ville de Montréal</u>	p.62
2.1: Les structures internes régissant le fonctionnement de la Ville de Montréal	p.62
2.2: Le Service du personnel	p.64
2.3: Le programme de formation offert par la Division du développement organisationnel	p.67
2.4: La clientèle du programme	p.72
<u>3: La modèle d'analyse, les hypothèses et les propositions</u>	p.79
3.1: Le modèle utilisé dans la recherche	p.80
3.1.1: Le modèle d'analyse	p.80
3.1.2: Le cadre opératoire	p.83
3.2: Les hypothèses et les propositions de la recherche	p.85
3.2.1: Présentation des hypothèses et des propositions	p.85
3.2.2: Tableau synthèse des hypothèses, des propositions et de la théorie	p.87
<u>4: Méthodologie et analyse</u>	p.89
4.1: La méthodologie	p.89

4.2: L'analyse de contenu	p.91
4.2.1: Les hypothèses et les propositions visées par l'analyse de contenu	p.91
4.2.2: La démarche scientifique liée à l'analyse de contenu	p.95
4.3: Les résultats de l'analyse de contenu	p.102
4.3.1: La variable liée au sexe	p.104
4.3.2: Les variables non-testées par le modèle	p.106
4.3.3: La variable liée à la technologie	p.107
4.3.4: La variable liée à la syndicalisation	p.109
4.3.5: La variable liée à la structure et aux procédures du programme	p.113
4.3.6: La variable liée au type de programme	p.115
4.3.7: La variable liée au lieu de la formation	p.118
4.3.8: La variable liée à l'information sur le programme	p.119
4.3.9: La variable liée à la perception des cols bleus vis-à-vis du programme de formation	p.123
4.3.10: La variable liée aux besoins de formation des cols bleus	p.125
4.3.11: La variable liée à l'utilité du programme de formation	p.127
4.3.12: Divers	p.129
<u>5: Discussion</u>	p.130
5.1: Division des groupes de discussion : participation et non-participation	p.130
5.2: La discussion	p.132
Conclusion	p.145
Bibliographie	p.150
Annexe 1 : Structure politique et administrative de la Ville de Montréal	p.155
Annexe 2 : Résultats de l'analyse de contenu	p.156

Liste des tableaux et des figures

Tableaux:

Tableau #1 : Les théories de la gestion des ressources humaines	p.27
Tableau #2 : Prediction Training Probabilities for Men and Women (percentages)	p.37
Tableau #3 : British Studies of the Determinants of Training	p.58
Tableau #4 : La formation en entreprise : les variables retenues	p.60
Tableau #5 : Taux de participation selon la nature de la formation pour les cols bleus	p.74
Tableau #6 : Compilation pour les cols bleus	p.75
Tableau #7 : Résultats du questionnaire de la Ville	p.77
Tableau #8 : Définitions des variables indépendantes	p.84
Tableau #9 : Tableau des hypothèses, des propositions et leurs justifications	p.87
Tableau #10 : L'analyse de contenu	p.93
Tableau #11 : Arborescence de classification selon NUDIST	p.101

Figures:

Figure #1 : Les finalités de la formation dans l'organisation	p.29
Figure # 2 : Processus et procédures de formation et de perfectionnement des employés	p.30
Figure #3 : Schéma du modèle d'analyse	p.82
Figure #4 : Les variables indépendantes et leurs interactions	p.144

Remerciements

La réalisation d'un mémoire de maîtrise constitue un projet qui ne peut être réalisé sans le soutien et le support de plusieurs intervenants. Ces intervenants, par le biais de moyens différents, permettent de franchir les obstacles qui surviennent tout au long du processus. C'est pourquoi il est primordial de les remercier d'avoir contribué chacun à leur manière à notre mémoire.

Je désire remercier Monsieur Guibert Fortin ainsi que Monsieur Hubert Leroux, de la Ville de Montréal, pour nous avoir présenté la problématique ainsi que pour avoir répondu à mes nombreuses questions. Ce support a été d'autant plus important lors de l'étape de la constitution des groupes de discussion.

Je désire remercier Monsieur Viateur Larouche pour nous avoir fourni quelques pistes de départ pour la revue de littérature.

Finalement, il est important de remercier mon directeur de recherche, Jean-Guy Bergeron pour son aide et son soutien technique. Tout au long de la recherche il a su répondre et orienter mes questions de manière à diriger mes efforts vers un produit final de qualité.

Je désire remercier Sylvain pour sa patience, son temps et surtout pour son amour inconditionnel ;

Je désire remercier mes parents pour leur aide et leur soutien moral ainsi que mon frère qui a patiemment délaissé son ordinateur si souvent en des mains peu expertes ;

Et bien entendu tous ceux qui ont eu un mot de soutien pour moi dans mes journées les moins motivées....

Introduction

La question de recherche constituant l'objet du présent travail traite de la formation au niveau des cols bleus de la Ville de Montréal. Afin de bien cerner le champ d'intervention à l'intérieur duquel nous agissons, nous avons formulé une question permettant d'étudier un aspect précis de la problématique. La question est la suivante:

Quels sont les facteurs qui influencent la participation des cols bleus au programme de formation offert par le Service du personnel de la Ville de Montréal ?

Bien que la formation ne constitue pas un champ d'intérêt nouveau, le fait de l'associer au contexte des cols bleus de la Ville de Montréal apporte un élément nouveau aux questions soulevées par l'intégration de la formation dans les entreprises. Dans le contexte actuel, toute organisation, qu'elle soit privée ou publique, doit répondre à des impératifs qui lui sont imposés par les contextes externes tels l'économie ou la société pour laquelle elle produit ou offre des biens ou des services. L'organisation doit alors revoir ses politiques internes afin d'aligner sa mission ainsi que sa stratégie sur ces contextes changeants. Dans ce cadre, les ressources humaines deviennent l'élément par lequel les changements pourront être implantés de manière durable au sein de l'organisation. C'est ici qu'intervient l'activité de formation: elle constitue l'outil qui va procurer aux travailleurs les connaissances qui faciliteront le développement de compétences liées aux nouvelles tâches qui se greffent périodiquement à leur poste de travail.

Cette étude, bien que touchant une population d'analyse précise, va permettre de mieux comprendre les déterminants qui influencent positivement ou négativement l'adhésion d'un groupe de travailleurs à des programmes de formation. Toutefois, bien que cette étude fournisse des réponses à des questions portant sur un sujet très ciblé, il est important de mentionner que les conclusions finales pourront ouvrir la voie à d'autres études traitant de la formation. Les relations industrielles sont constituées de plusieurs

fonctions, dont la formation. En ce sens, la formation fait partie intégrante du champ d'intervention que sont les relations industrielles.

Notre objectif est donc double: d'une part comprendre de manière générale les implications d'un programme de formation , et d'autre part examiner un cas précis , soit celui de la Ville de Montréal.

Le cas dont nous traitons dans notre mémoire touche un des groupes de travailleurs visés par le programme de formation offert par le Service du personnel de la Ville de Montréal , en l'occurrence les cols bleus. Bien entendu , ce sous-groupe a été retenu en raison de la problématique spécifique cernée par la question de recherche mais aussi pour des raisons d'ordre technique. L'opérationnalisation sera axée sur l'étude de variables qualitatives. Notre modèle permettra de tester les hypothèses et les propositions de recherche qui sont reliées aux aspects qualitatifs de notre étude. Ces données seront colligées via des groupes de discussion, lesquels seront menés auprès d'un échantillonnage aléatoire simple de cols bleus. Ces éléments font en sorte que la résolution de la problématique devient un exercice faisable , ce qui a pour effet direct d'augmenter la validité des conclusions et des recommandations que nous proposerons. . De plus , la Ville de Montréal , en ayant elle-même fait la demande , met à notre disposition un réseau de personnes ressources qui possèdent des connaissances ainsi que des contacts auprès des cols bleus .

Afin de nous acquitter de cette tâche , nous procéderons par étapes , lesquelles peuvent être divisées en deux catégories: les aspects théoriques et les notions liés à l'opérationnalisation de l'étude.

En premier lieu , pour ce qui est des aspects théoriques , nous présentons la littérature traitant de la formation. Ce faisant , nous serons en mesure de démontrer l'apport de notre recherche pour ce champ d'intérêt. La revue de littérature a un triple rôle: celui de présenter quels sont les fondements théoriques d'une telle problématique , celui de dresser un bilan des solutions et des explications proposées par les chercheurs pour

comprendre les implications pratiques du développement de la formation et finalement celui de positionner notre étude par rapport aux autres du même genre. Par le biais de ce cheminement rigoureux , il sera plus aisé de démontrer qu'il ne subsiste aucun doute quant à la pertinence de notre sujet de recherche.

Une fois ce volet terminé , nous aborderons les questions liées à la faisabilité de ce projet. Pour ce faire , nous présenterons le modèle d'analyse autour duquel s'articulera notre étude. Ce cadre va nous permettre de colliger , de traiter puis d'analyser l'information recueillie afin d'être en mesure de répondre à la question de recherche. Plus ce cadre sera élaboré de manière explicite et selon des notions formelles , plus les conclusions de l'étude seront suffisamment sérieuses pour être qualifiées de scientifiques. Il appert alors que cette étape devient en quelque sorte le squelette permettant de structurer et d'articuler nos hypothèses et propositions de manière à ce qu'elles soient confrontées à la réalité et ainsi constituer un tout mesurable.

Une fois le modèle d'analyse identifié, nous présenterons les hypothèses et les propositions de recherche qui sont reliées à chaque variable du modèle. Par la suite, nous aborderons les résultats sous une forme générique, soit variable par variable. Finalement nous reprendrons ces résultats de manière générale et nous ferons une discussion afin de saisir comment chacune de ces variables interagit avec les autres au sein du modèle d'analyse. Dans cette dernière section nous répondrons à la question de recherche. Par ce cheminement , nous espérons être en mesure de démontrer la pertinence de notre mémoire.

I: La revue de littérature

La revue de littérature que nous présenterons sera divisée en plusieurs sections par le biais desquelles nous cernerons l'ensemble des aspects théoriques qui sous-tendent notre recherche. Afin de bien présenter l'objet de notre recherche, nous débuterons la revue par une définition du concept de formation. Cette définition sera scindée en deux sous-sections, soit une traitant des concepts généraux liées à la formation, et la seconde traitant de l'évolution de la formation. Par la suite, nous aborderons les principales théories autour desquelles la formation se développe. Bien entendu, plusieurs théories ont été élaborées sur ce sujet. Celles que nous avons retenues sont celles qui ont l'apport théorique le plus important pour l'ensemble de notre démarche.

Ces théories empruntent des voies explicatives différentes, l'une étant reliée aux théories économiques, et les autres étant reliées au domaine des relations industrielles. Celle qui attire notre attention du côté des théoriciens en économie est la théorie du capital humain. Au niveau du volet relié aux relations industrielles, plusieurs auteurs seront abordés.

Avant d'aborder la revue de littérature, il est important de mentionner que la formation sur laquelle nous nous penchons est la formation de type professionnel. La formation professionnelle permet d'acquérir des connaissances plus spécifiques et qui pourront directement être appliquées sur le marché du travail. Bien entendu la formation institutionnelle relative à l'acquisition de connaissances de bases (savoir lire, écrire et s'exprimer) constitue une base pour la formation professionnelle, mais elle ne fera pas l'objet de notre étude.

Toutefois, bien que nous n'abordions pas ce type de formation, il est clair que certains principes auxquels nous ferons référence seront liés à la formation institutionnelle, l'une étant la base sur laquelle l'autre peut se développer. Malgré ces liens, notre étude

demeure axée sur la formation que les travailleurs peuvent acquérir une fois sur le marché du travail ou en vue d'occuper un poste spécifique sur le marché du travail.

1.1: Qu'est ce que la formation ?

Avant d'aborder le contenu théorique de la littérature traitant de la formation, il nous apparaît primordial de situer la formation dans un contexte plus large que le cadre à l'intérieur duquel nous poserons nos hypothèses et nos propositions, soit celui des cols bleus travaillant à la Ville de Montréal. Nous présentons donc des théories générales expliquant la formation.

1.1.1: Les concepts généraux liés à la formation

Les entreprises , indépendamment de leur secteur d'activité , sont confrontées aux mêmes types de pressions. Ces pressions proviennent de deux sources , soit de l'environnement externe dans lequel évolue l'organisation , soit de l'environnement interne qui la constitue. Avec l'avènement de phénomènes tels la mondialisation , les entreprises nationales sont confrontées à un des impératifs légaux , commerciaux , économique et politique nouveaux , tels l'éclatement des frontières nationales , la libéralisation des marchés , la régionalisation et la déréglementation.

Les entreprises ne peuvent rester cantonnées dans leurs positions traditionnelles , c'est-à-dire formuler des stratégies hermétiques aux contextes socio-économiques d'où provient leur clientèle. Afin de bénéficier de ces transformations , elles doivent redéfinir leur structure interne afin de se donner la capacité de s'immiscer dans ce nouvel ordre politico-économique. Pour ce faire , elles doivent réévaluer la pertinence de leurs politiques internes de manière à ce que ces mêmes politiques soient en mesure de répondre aux impératifs nouveaux en fait de développement de la main d'œuvre. Cette ligne de pensée a des répercussions pour l'organisation dans son ensemble. En effet ,

indépendamment de leurs objectifs et de leur mission , chaque fonction de l'organisation doit réorienter ses actions et s'aligner sur les résultats envisagés par la direction de l'organisation. Toutes les unités fonctionnelles de l'organisation deviennent interdépendantes les unes des autres car les acteurs internes doivent concilier deux pôles: d'une part , répondre aux besoins de l'organisation pour laquelle ils effectuent un travail rémunéré; et, d'autre part , combler leurs propres besoins. Le type de relation qui régit les interactions devient alors bimodal.

Chaque activité impliquée dans le fonctionnement de l'organisation doit intégrer ces nouvelles variables et ainsi articuler ses activités dans un cadre plus large que le département dont elle relève. Il est clair qu'une telle situation augmente la relation de dépendance existant entre les multiples départements constituant l'organisation. Bien entendu , la fonction ressources humaines n'échappe pas à cette intégration. Tout au contraire , cette dernière devient un outil permettant à l'entreprise de développer le potentiel humain de manière à augmenter son efficacité et son efficience. Les travailleurs deviennent des agents par lesquels le changement est possible: ils deviennent les intrants qui vont permettre à la direction de réaliser des extrants. Toutefois , les travailleurs doivent être conscients de l'élargissement de leur rôle. C'est à ce stade que la formation devient une variable incontournable et , dans bien des cas , indispensable. Comme Szilagy (1988) l'écrit:

" In today's complex and dynamic environment , it is no longer necessary to debate whether training and development [HRD] activities are luxuries in which only large organizations can indulge in prosperous times. Most organizations - large and small - have come to realize that developing an effective workforce is more a luxury than having a sales or accounting department. It is an accepted fact that training and development are necessary for the spirit , survival , and performance of an organization - it must develop those who will manage the organization in the years to come. " (p.382)

Dans ce contexte , Chaykowsky et Lewis (1994) octroient à la formation une importance de taille car cette activité devient une réponse aux pressions externes que nous avons précédemment notées. Comme ils le mentionnent, la formation est:

" (...) Viewed as a form of human capital investment , training investments have been linked to increased employee productivity and hence earnings. As the Canadian economy continues to restructure through the mid-1990's firms and individuals appear to be undertaking (re)training activities in response to several requirements , including the need to adjust to ongoing technological changes in the production process (i.e. , in both the economic and social dimensions of the production process) and the need to increase the productivity of the workforce. Training activity undertaken in response to either requirements is expected to increase productivity and , consequently , to enhance both overall economic competitiveness and employee standards of living." (p.1)

Face à cette gestion intégrative , la formation constitue un moyen de doter les employés de connaissances générales et techniques qui permettront de développer leurs compétences. Ces compétences ont un double rôle , soit de servir l'entreprise , mais aussi de procurer à la personne formée un atout. Par le biais de la formation , les employés deviennent impliqués dans la planification stratégique de l'organisation. Ils acquièrent les connaissances nécessaires qui leur permettront de mettre en pratique des compétences nouvelles dictées par l'émergence de courants novateurs , telles l'instauration de technologies modernes ou la reconnaissance du rôle déterminant des travailleurs dans le développement de toute organisation.

Selon cette perspective d'intégration , les activités de formation sont des instruments mis à la disposition des gestionnaires pour atteindre de façon encadrée les objectifs organisationnels élaborés par la direction tout en remplissant la mission du département de Gestion des ressources humaines au sein de l'organisation. De manière plus spécifique , les activités de développement des ressources humaines doivent intégrer plusieurs mécanismes et techniques afin de procurer aux travailleurs , sur une base

autant individuelle que collective , une approche globale visant l'amélioration du système de relations régissant l'organisation.

Cette approche globale est développée par Carneval, Gainer et Villet (1990). Elle comporte trois volets , soit:

- I. Le développement individuel
- II. Le développement de l'organisation
- III. Le développement professionnel ou la mise en place de plans de carrière

Sous cette optique, il est nécessaire d'intégrer les trois volets pour créer un lien entre la formation et le processus de décision stratégique afin de donner aux activités de formation un rôle déterminant au sein d'une entreprise. Les trois volets représentent les trois familles de variables qui doivent interagir entre elles au sein de l'organisation afin de créer des interactions viables et fonctionnelles. Ces liens deviennent en fait des relations à deux sens: les deux agents décisionnels au centre de ces sphères d'intervention doivent comprendre et contrôler les variables afin d'échanger information et expérience avec les autres agents décisionnels. Les gestionnaires chargés de la formation sont des agents décisionnels et ont un rôle central en ce qui a trait à la formation vis-à-vis du reste de l'entreprise.

Dans ce cadre, les formateurs ont un rôle de premier plan. Ils ont pour objectif de constituer une base d'informations concernant le fonctionnement, les types interactions ainsi que les besoins des acteurs de l'entreprise. Cette base de données et d'informations va permettre d'aligner les programmes de formation et les stratégies organisationnelles développées par la direction. Comme le mentionnent Carnevale, Gainer et Villet dans leur étude datant de 1990:

"(...) knowledge is one thing, but making training a player in an organization's strategic arena is quite another. Being knowledgeable and clever about training's potential contribution to strategic goals is only a start. Once the training and development

advocate understands the dynamics of an organization's strategic management process and has identified the strategic framework employed by an organization, then the process of influencing the decision-making process can begin."(p.214)

C'est dans ce cadre que s'insère notre étude. La Ville de Montréal est un employeur qui doit faire face aux pressions externes et internes, lesquelles demeurent tributaires de l'environnement dans lequel elle offre ses services. Le Service du personnel offre de la formation et doit se conformer aux besoins des cols bleus, lesquels sont eux aussi confrontés à de nouveaux types de contraintes. Ces contraintes proviennent de contextes externes toujours plus instables, lesquels agissent de manière indirecte sur les conditions de travail de ces travailleurs. Il devient alors important de se pencher sur le phénomène des déterminants de la participation des cols bleus aux activités de formation qui leur sont offertes afin d'orienter les programmes de formation selon leurs intérêts spécifiques.

Notre étude va permettre d'identifier comment leur procurer des connaissances nécessaires pour stimuler leur participation et ainsi leur fournir de nouveaux outils de développement, et ce, tout en respectant les besoins ainsi que les objectifs organisationnels de la Ville de Montréal. Toutefois, il est nécessaire que ces activités de formation soient alignées non pas sur les besoins et les objectifs d'un seul acteur, mais plutôt sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise. L'étude de Carnevale, Gainer et Villet (1990) démontre qu'il doit y avoir une interaction entre les acteurs.

Comme mentionné par Carnevale, Gainer et Villet (1990) il est nécessaire que les activités de formation soient alignées sur les besoins de l'ensemble des agents décisionnels de l'organisation et ce en s'appuyant sur des réseaux d'échanges d'informations. Ces réseaux deviendront des outils permettant de maintenir des programmes conforme à la réalité de l'entreprise et de ses acteurs.

Toutefois avant d'aborder les aspects théoriques liés à la fonction formation ainsi que les théories qui se rapportent à la problématique étudiée, il est nécessaire de définir la fonction formation. Ces définitions vont faire en sorte qu'il ne subsiste aucune

ambiguïté quant à la terminologie utilisée. Suite à la lecture de plusieurs définitions des activités de formation, nous avons retenu deux définitions. La première est proposée par Pace, Smith et Mills (1991):

" We therefore define human resource development as the integration of individual development, career, and organization development roles to achieve maximum productivity, quality, opportunity, and fulfillment for organization members as they work to accomplish the goals of the organization. " (p.6)

La seconde définition que nous retenons est proposée par William McGehee (1979). Ce dernier met l'emphase sur l'étroite relation entre les objectifs d'une organisation et les programmes de formation. Pour ce dernier, la formation se définit comme suit:

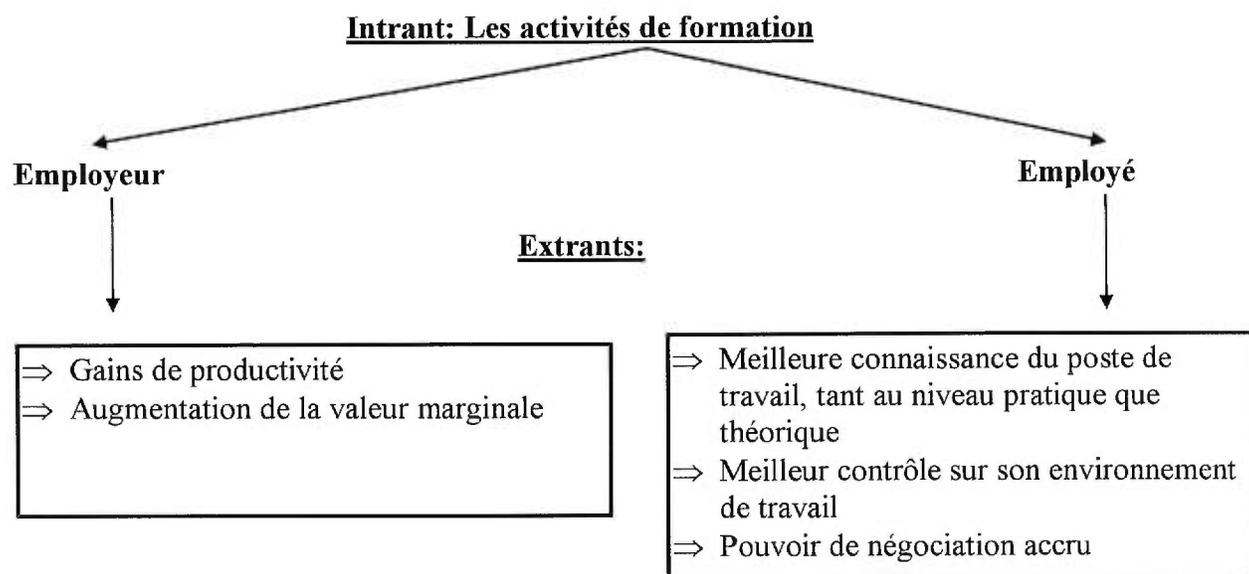
" (...) as the formal procedures which a company utilizes to facilitate learning so that the resultant behavior contributes to the attainment of the company's goals and objectives "

Par le biais de ces définitions, nous pouvons comprendre que la formation est constituée d'un ensemble d'activités qui ont pour but d'amener l'individu à acquérir de nouvelles connaissances et habiletés. Cet élargissement du champ de connaissance aura pour effet de modifier les compétences auxquelles sont greffés des comportements. La modification de ces comportements aura un effet sur l'environnement de travail: par le biais d'un savoir plus approfondi de son environnement le travailleur sera en mesure d'effectuer ses tâches d'une manière plus efficiente et efficace.

La formation devient un outil qui peut engendrer des gains autant pour l'employeur que pour les travailleurs. Comme le soulignent Greenhalgh et Stewart (1987), *" The outcome that we observe (...) is the result of decision making by both employer and employee. Both must weight the current costs against the potential returns. Thus for example the probability of training might be expected to decline with age, since the expected period over which the returns are reaped contracts "* (p.179): Il existe alors une

relation purement économique et rationnelle entre l'employeur et l'employé en ce qui a trait aux décisions de formation.

Regardons la formation comme étant un intrant ("input") qui, une fois intégré dans une entreprise, produit des extrants ("output") positifs qui peuvent être comptabilisés sous la forme de gains sur la productivité de chaque travailleur. Nous pouvons schématiser la relation par la figure suivante:



Cette figure schématise de quelle manière la formation devient une activité qui fait intervenir plusieurs acteurs afin de modifier une situation. L'effet de la formation peut donc être mesuré sous la forme d'extrants. Dans ce cadre, la formation devient un outil constitué de plusieurs activités qui ont pour objectif d'agir à plusieurs niveaux d'une organisation afin de toucher l'ensemble des acteurs qui la constitue. Les activités de formation auront comme but d'agir sur une situation initiale afin de modifier certains point précis. Ces modifications sont en fait les extrants générés par les activités de formation et mesurables pour l'ensemble des acteurs qui interviennent au sein d'une entreprise.

Ces définitions ainsi que les aspects théoriques que nous y avons rattachés permettent de déterminer avec précision la base théorique sur laquelle repose notre démarche. La formation étant un concept utilisé de plusieurs manières il est important d'avoir fixé les balises théoriques à l'intérieur desquelles nous développerons les prochaines sections de la revue de littérature. Dans la prochaine section, nous abordons l'évolution du concept que nous venons de définir. Dans ce sens, il est clair que la définition que nous avons donnée permet de bien saisir les différentes étapes par lesquelles la formation s'est développée ainsi que les facteurs qui l'ont influencée.

1.1.2: L'évolution de la formation

Dans cette section nous présentons les différentes phases par lesquelles la fonction formation s'est développée. Ces différentes phases permettent de comprendre et d'analyser avec plus de précision la forme actuelle ainsi que les tendances qui façonnent la fonction formation.

La formation des ressources humaines a évolué de manière à répondre aux besoins toujours changeants des acteurs du système des relations industrielles. Toutefois, les environnements ayant sans cesse changé au fil des ans, il est clair que les acteurs ont effectué des décisions qui s'alignent sur ces modifications externes. Ces changements proviennent de plusieurs sources , soit:

- ⇒ La technologie
- ⇒ La société
- ⇒ L'économie
- ⇒ La politique

Ces sources exercent des pressions sur les ressources humaines de sorte que l'évolution de la formation constitue une adaptation répondant à ces influences externes.

Selon Pace , Smith et Mills (1991) la formation, comme tout autre champ théorique, a évolué au sein du système des relations industrielles par le biais d'un ajustement constant entre les pressions externes et internes auxquelles sont confrontés les acteurs du système, soit les employeurs, les employés et l'état. L'avènement de la fonction formation résulte d'un enchaînement d'événements qui ne peuvent être contrôlés par le système mais toutefois expliqués par des modèles théoriques précis. Afin de comprendre la formation dans son aspect actuel, il est nécessaire de tracer son évolution. Ce cheminement va permettre de démontrer comment se sont développés des liens de plus en plus serrés entre les besoins des travailleurs et ceux des employeurs.

Au fil des ans, les changements dans les environnements externes ont contribué à transformer la nature du lien unissant ces deux acteurs. Sur cette base , Pace, Smith et Mills (1991) ont élaboré une classification chronologique qui trace l'évolution de la formation. Cette classification se divise en quatre phases, lesquelles sont:

- 1) Développement des habiletés des employés, jusqu'aux années 1800
- 2) Développement de l'efficacité des employés, de 1800 à 1920
- 3) Développement de la satisfaction des employés, de 1920 à 1945
- 4) Développement des capacités et des aptitudes personnelles, de 1945 à maintenant

Bien entendu, chacune de ces périodes est caractérisée par un enchaînement d'événements et de chocs politiques , sociaux et économiques. Ce sont ces événements qui ont conditionné l'évolution de la formation et qui lui ont permis de s'aligner de manière progressive sur les besoins des employés tout en respectant les limites imposées par les contextes externes.

Pour la première phase, laquelle s'étend jusqu'aux années 1800, le développement des compétences ainsi que les habiletés des travailleurs se fait de manière informelle. Aucune structure institutionnalisée n'existe pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des travailleurs. Les seules structures reconnues sont les Guildes, lesquelles possèdent le monopole des connaissances et des opportunités dans des domaines précis , tel le vitrail ,

la charpenterie , la maçonnerie et autres. Toutefois, bien que ces Guildes constituent un outil permettant de développer les compétences ainsi que les habiletés des travailleurs, l'accès à ces dernières demeure très restreint et revêt un caractère filial. L'accès aux qualifications professionnelles demeure très réduit et, dans plusieurs cas, conditionnel à la position sociale ou à la position de la famille.

Dans ce contexte, les travailleurs se tournent vers l'agriculture. Environnement de travail et environnement familial se superposent : tout travailleur doit produire pour survivre. L'efficacité demeure, à cette époque , un concept inconnu et qui ne rejoint pas les impératifs de survie de cette époque.

L'organisation du travail est sous une forme artisanale : il n'y a aucune structure formelle et aucune protection pour le travailleur. La seule forme de développement des ressources humaines qui existe est basée sur l'apprentissage familial : le père va transmettre ses connaissances à son fils.

Dans la deuxième phase, le développement des compétences des travailleurs passe par un élargissement de leurs fonctions. À cette époque, la production de masse fait son apparition suite à la grande industrialisation. La production change de cadre : elle passe de la maison à la manufacture. Il s'effectue une migration des travailleurs : ils se déplacent des campagnes vers les villes, lesquelles se développent à une vitesse prodigieuse. À titre d'exemple, il est intéressant de noter qu'en 1790 aux États-Unis près de 90 % des Américains vivaient et travaillaient sur des fermes, et que 100 ans après, moins de 50 % de cette même population dépendaient encore de l'agriculture. De nos jours, cette proportion est inférieure à 5 %..

Dans ce cadre, l'abondance de main d'œuvre permet à l'entreprise d'augmenter de manière prodigieuse son niveau de productivité. Les entreprises peuvent maintenant produire à des coûts toujours plus bas : le concept d'efficacité apparaît alors et prend une place prépondérante au sein des stratégies de production. Cette phase est marquée par les rendements croissants : les coûts unitaires sont faibles et les économies d'échelles sont

possibles. La notion de profit devient alors le principe directeur de l'industrialisation : il faut produire plus, à une vitesse qui ne cesse de croître.

Cette transition amène de nouvelles préoccupations pour les organisations. L'automatisation du milieu de travail introduit une machinerie plus spécialisée nécessitant, de la part des employés, un plus haut niveau de connaissances techniques. La main d'œuvre de l'époque provenant en grande majorité du monde rural, il est clair que les entreprises doivent maintenant se charger de former ces travailleurs afin que ceux-ci puissent opérer les machines. La formation devient à cette époque une priorité, autant du côté des chercheurs que des employeurs. Des Instituts de Formation (*Training Institute*) privés sont créés par des entreprises. Leur mandat principal est de fournir aux travailleurs les connaissances nécessaires pour développer les compétences liées à leur poste de travail.

Ce type de formation demeure toutefois très technique : chaque employé acquiert des connaissances liées uniquement à un poste de travail précis. Cette parcellisation de la formation est en fait calquée sur l'organisation taylorienne du travail qui fait surface à cette époque. Selon ce modèle, les tâches sont analysées et réorganisées de manière à faire optimiser temps et équipement, ce qui se traduit pour les employés à faire plus en moins de temps tout en utilisant le moins de ressources possibles. Cette parcellisation amène l'implication des syndicats dans le dossier formation : des programmes sont créés afin redonner un niveau de contrôle aux travailleurs sur leur travail.

Dans la troisième phase, le développement des compétences ainsi que de la satisfaction au travail des employés est en grande partie conditionnée par l'étude réalisée par Mayo à Hawthorne à la division de la Western Electric. Ce chercheur a émis l'hypothèse d'une relation entre les conditions physiques de travail et le rendement. *"Les résultats de cette étude ont été concluants en ce sens qu'ils ont démontré que les gens ont d'autres besoins au travail que les besoins physiques et pécuniaires"* (Dolan et Lamoureux, 1990, p.9). L'implication majeure de cette étude fût de lier, pour une première fois, la satisfaction des travailleurs à la productivité de ces derniers. Les facteurs psychologiques et sociaux

constituent alors une composante indissociable de l'environnement physique constituant le poste de travail d'un employé. Comme le mentionnent Dolan et Lamoureux, "*cette découverte a bouleversé la conception traditionnelle du travail en attirant l'attention sur les conditions de satisfaction au travail, par opposition aux conditions de performance*" (Dolan et Lamoureux, 1990,p.11). Plusieurs types de programmes et d'activités de formation sont apparus, tels la formation des gestionnaires , la formation par correspondance et le développement de programmes de formation liés aux industries de guerre.

La quatrième phase est en fait l'aboutissement théorique des trois autres phases : on y développe les compétences et les concepts d'apprentissage qui s'y rattachent. Suite aux études de Herzberg, Manser et Synderman (1959) traitant de la satisfaction au travail , les employés acquièrent une importance toute nouvelle au sein des organisations. D'exécutants qu'ils étaient, ils deviennent une ressource déterminante aux yeux de la direction. C'est à cette époque que les activités de formation deviennent une fonction académique à part entière maintenant connue sous l'appellation "Développement des Ressources Humaines" (DRH, ou en anglais *Human Ressource Development HRD*). Les premiers canaux de communication et d'échanges se développent entre la communauté scientifique et les professionnels en gestion. L'essor de la fonction s'est particulièrement accentué au cours des vingt dernières années , et ce , suite à l'apparition de nombreuses facultés et de programmes universitaires , notamment en France , au Canada en Angleterre et aux Etats-Unis.

Cette présentation chronologie permet de saisir les assises historiques sur lesquelles les auteurs que nous présenterons dans la prochaine section se sont basés pour comprendre ainsi que pour expliquer les théories explicatives de la formation.

1.2: Les principales théories explicatives de la formation

La section suivante a pour objet de présenter les différents aspects théoriques liés à la formation. Les théories que nous présenterons proviennent de deux champs d'étude, soit de l'économie et des relations industrielles. De ces champs d'étude nous avons retenu les théories qui ont une portée déterminante pour notre projet. La première théorie est celle du capital humain, la seconde influence théorique provient des théories liées à la gestion des ressources humaines.

1.2.1: La théorie du capital humain

La théorie du capital humain provient du modèle néo-classique standard. À la lecture des multiples sources théoriques traitant du sujet, nous concluons que les grandes lignes directrices du modèle néo-classique stipulent que le travailleur, comme tout agent économique, prend des décisions en fonction des pressions que les contextes externes exercent sur lui.

Suivant la théorie du capital humain, les décisions liées à la formation sont comme tout autre investissement: elles répondent à des incitatifs économiques. L'employé accepte de travailler à un salaire moindre pendant la période de formation. Ce manque à gagner procure à l'employeur une période d'amortissement quant à l'investissement que représente pour lui le nouvel employé. À l'intérieur de cette période de probation l'employé acquiert les connaissances ainsi que les habiletés pour atteindre un niveau de productivité qui permettra à l'employeur de rentabiliser son investissement.

À partir du moment où l'employé aura terminé sa période d'apprentissage et de formation, l'employeur pourra noter un retour d'investissement positif car l'employé pourra remplir l'ensemble des tâches liées à son poste de travail. Dans ce contexte, la formation sera un outil qui va accélérer le processus de rentabilisation et qui va procurer aux deux agents économiques, soit l'employeur et l'employé, la possibilité d'augmenter leurs revenus, l'un en salaire et l'autre en gains de productivité.

Le premier auteur à avoir abordé cette relation sous l'optique de la demande de capital humain est Becker en 1962. Selon ce dernier il est important de "*prendre conscience que le roulement (et la perte de capital qui en découlerait) peut être réduit en payant au travailleur qui vient de compléter sa formation un salaire supérieur à ce qu'il obtiendrait sur le marché. Afin de ramener l'équilibre entre l'offre et la demande de travailleurs en formation, il suffirait alors à la firme de faire partager une partie des coûts de la formation*" (tiré de Parent, 1995, p.6)

Les implications empiriques de cette théorie sont les suivantes:

- ⇒ Le salaire croît avec l'expérience et l'ancienneté lorsqu'il y a formation générale et formation spécifique à l'emploi
- ⇒ La productivité croît également avec l'expérience et l'ancienneté lorsqu'il y a formation générale et formation spécifique à l'emploi

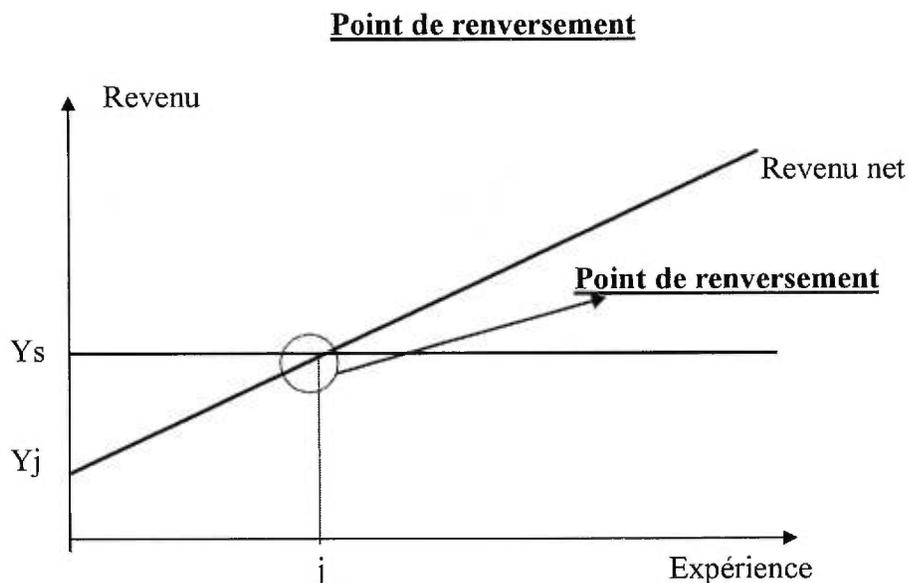
Becker démontre qu'il y a une limite à ce que l'individu peut investir, même en supposant la constance du rendement sur l'investissement pour un individu type.

"The principal characteristic that distinguishes human capital from other kinds of capital is that, by definition, the former is embodied or embedded in the person investing. This embodiment of human capital is the most important reason why marginal benefits decline as additional capital is accumulated. One obvious implication of embodiment is that since the memory capacity, physical size, etc. of each investor is limited, eventually diminishing returns set in from producing additional capital. The result is increasing marginal costs of producing a dollar of returns." (Becker, tiré de Parent, 1995, p10)

La dernière implication théorique qui découle des travaux de Becker concerne l'âge des travailleurs. Becker présume que "plus l'individu est jeune, moins la valeur de son temps est élevée puisqu'il a eu moins de temps pour accumuler du capital humain. D'où l'incitation à investir davantage lorsque l'on est jeune"

D'autres auteurs se sont penchés sur les travaux de Becker, mais celui qui a fait le lien entre les principes théoriques formulés par Becker et la réalité empirique est Jacob Mincer. Ce dernier est parti du modèle empirique préalablement développé par Becker et est allé vérifier empiriquement dans quelle mesure il représentait la réalité. Le postulat de base est que l'évolution du revenu (Y) se fait en fonction des années d'expérience.

La courbe suivante illustre cette relation:



Inspiré de Parent, 1995, p.68

Suite à l'étude du graphique on peut observer que "durant les premières années d'expérience, les revenus des travailleurs qui investissent sont inférieurs au revenu qu'ils pourraient engendrer avec leur scolarité sans investir, soit Y_s . Toutefois, par leurs investissements, le revenu augmente et à un certain point dépasse Y_s . C'est ce que Mincer appelle son **point de renversement** ("overtaking")" (Parent, p.23). Donc, à ce point le retour sur l'investissement en scolarité est positif: l'individu commence véritablement à réaliser un bénéfice sous la forme de gains de revenus.

L'équation générale résultant des recherches de Mincer est la suivante:

Soit :

t = temps en années

r = taux d'actualisation

s = scolarité

$$\ln Y_i t = a + a^{(1)} s^{(1)} + b^{(2)} t^{(1)} + b^{(3)} t^{2(t)} + v$$

En termes plus généraux, elle peut être exprimée sous la forme suivante:

Soit :

VAN = valeur actuelle nette

ΔY = différence des revenus

Is = investissement en scolarité

VAN (ΔY) = valeur actuelle de la différence des revenus

VAN (I) = valeur actuelle de l'investissement en scolarité

$$VAN (\Delta Y) / VAN (Is) = x$$

où x, toutes choses étant égales par ailleurs, doit être plus élevé que le taux d'intérêt de l'argent investi. On peut utiliser comme indicateur le taux d'intérêt des obligations du gouvernement.

L'équation de Mincer (Parent, 1995, p.27) fait le lien entre les aspects théoriques du capital humain et l'application de ces paradigmes aux situations concrètes qui mettent en relation plusieurs agents économiques. Selon ce chercheur, elle permet de tester "*la distribution des revenus dans l'économie (...) par un modèle simple d'acquisition de capital humain basé sur un comportement économique d'individus effectuant des choix conformes à leurs préférences.*" Cette approche stipule "*qu'il est impossible de trouver de bonnes mesures directes d'investissement en capital humain*". Il faut donc traiter

l'information disponible et souvent cette information se résume au nombre d'années qu'un individu a passé sur le marché du travail." L'auteur observe que *"le taux de rendement lié à la scolarité (s) est croissant par rapport au nombre de variables incluses afin de tenir compte des différences d'expériences acquises sur le marché du travail"*. (Parent, 27-28-29)

Suite à l'élaboration de ce modèle, plusieurs chercheurs ont appliqué ce modèle à des situations pratiques. Alison L.Booth (1991) fait une revue des applications qui permettent de mettre en perspective certaines des implications pratiques du modèle.

- 1) Les travailleurs à temps complet ont plus de chance de suivre de la formation que les travailleurs à temps partiel puisque la période sur laquelle l'investissement peut être rentabilisé est plus longue. Pour la même raison, la formation diminue avec l'âge puisque la période d'amortissement semble devenir trop courte;
- 2) Les habiletés cognitives, déduites par l'accumulation d'apprentissage formel, peuvent indiquer une probabilité accrue de formation car les travailleurs qui démontrent de solides habiletés cognitives peuvent être des gens qui apprennent plus vite et nécessitent alors des investissements de formation moindres;
- 3) Le temps perdu en chômage peut refléter des pertes en capital humain nécessitant alors une formation de plus;
- 4) Si on peut dresser une corrélation entre la productivité et le sexe ou la race, ou si l'entreprise est discriminatoire, alors le sexe ou la race peuvent affecter négativement la probabilité de formation;
- 5) Enfin, les caractéristiques du milieu de travail: les entreprises privées sont moins enclines à donner de la formation que les entreprises publiques;
- 6) L'effet de la formation sur le salaire avec l'employeur actuel est significatif.

La théorie du capital humain nous permet d'inférer, toutes choses étant égales par ailleurs, que la propension à adhérer à un programme de formation est influencée positivement par les facteurs suivants qui sont présentés par Francis Green (1993) :

- a) Le jeune âge d'un individu (car on a une plus longue période post-formation de vie utile);
- b) L'étendue des qualifications éducationnelles d'un individu;
- c) La vitesse d'expansion ou la vitesse d'introduction de changements technologiques d'une industrie;
- d) Le degré d'engagement qu'un individu démontre vis-à-vis son travail;
- e) La taille d'une entreprise: si on est en présence d'une entreprise de grande taille elle peut bénéficier d'une économie d'échelle et augmenter ses chances de retenir la personne qu'elle a formée;
- f) La durée du cycle de transformation d'un travail: plus le cycle est court, plus il y a de changements, principalement dans le cas d'occupations de haut niveau;
- g) Le type de secteur: le secteur privé les entreprises cherchent à maximiser le profit et sont donc plus enclines à avoir peur de se faire voler des employés.

En résumé, la théorie du capital humain traite de la formation sous une optique économique. Elle traite de la formation par rapport aux résultats qu'elle génère sur le salaire et la productivité, ainsi que sur les choix des agents économiques du système de relations industrielles. Faisant suite à cette section, nous poursuivons avec les théories rattachées aux relations industrielles. Il est à noter que les auteurs que nous avons retenus sont ceux dont les travaux se servent de la théorie du capital humain comme point d'analyse. En ce sens, les explications que nous venons de fournir plus haut constituent une base pour la section suivante.

1.2.2: Les théories de la gestion des ressources humaines

La formation est un instrument par le biais duquel un individu va acquérir des connaissances nouvelles. Cette décision sera effectuée de manière à ce que les activités de formation qui en résulteront auront pour objectif de combler les besoins exprimés par un travailleur. Comme expliqué par Maslow (1970), certains facteurs font naître ou éveillent un comportement motivé chez un individu.

Il existe plusieurs techniques d'apprentissage et le choix de la technique revient au formé, selon ses préférences et selon ses besoins. Comme le soulève Rae (1985) les besoins sont appelés à se transformer tout au long de la carrière d'un employé, selon des facteurs de plusieurs types. Ces facteurs sont propres à chaque individu et sont reliés à son schème de valeurs ainsi qu'à l'environnement dans lequel il évolue. Un individu va donc prendre des décisions concernant son plan de carrière qui répondront aux impératifs imposés par la situation à laquelle il sera confronté à un moment précis de sa vie professionnelle. Comme cette situation est appelée à changer continuellement, il est clair que les décisions de formation, tout comme l'ensemble des décisions liées à son travail, vont répondre à des besoins spécifiques qui peuvent avoir des répercussions à court terme, moyen terme ou à long terme.

Une corrélation peut donc être faite entre les théories de l'apprentissage et les multiples techniques de formation qui existent. Cette corrélation devient l'outil par lequel le formateur pourra faire correspondre les besoins des employés avec les besoins de l'employeur: l'expression pratique de cette correspondance théorique est représentée par le programme de formation qui sera instauré dans l'entreprise.

Tout formateur doit à prime abord définir les objectifs poursuivis par les activités de formation en fonction des objectifs organisationnels formulés par la direction. Par la suite il sera plus facile d'endosser un paradigme d'apprentissage, et par la même occasion un type précis de formation, qui cadre avec les besoins spécifiques de la direction et des employés.

Les quatre paradigmes de l'apprentissage ainsi que les techniques de formation qui s'y rattachent sont les suivants:

Tableau#1: Théories de l'apprentissage et techniques de formation: des principes intégrés

L'école de pensée	Théoricien clé	Description de l'idéologie	Technique de formation qui en découle
Béhaviorisme	<u>B.F.Skinner</u>	L'apprentissage est l'atteinte de comportements désirés à travers une série de renforcements visant à encourager systématiquement l'individu à adopter les "comportements-résultats".	Le processus de formation est centré sur le produit final par le biais d'activités de support. L'emphase est mise sur le contrôle et la prédiction du formé et des comportements qui résultent du processus.
Structuralisme	<u>Robert Mager</u>	Le contenu de l'apprentissage est organisé et livré par sections aux individus. La mémoire va stocker l'information en étapes. L'esprit est comme un ordinateur: il est programmé par le professeur.	Le processus est centré sur le formateur. Le processus est directif: planification, organisation, présentation et évaluation émanent du formateur.
Fonctionnalisme	<u>David McClelland</u>	Les individus apprennent par le biais de l'action. Leur apprentissage est conditionné par leur propre volonté. Leur apprentissage est fonction de l'utilité pratique des connaissances.	Processus orienté vers les tâches et centré sur le formé. Les techniques sont: résolution de problèmes, climat de confrontation des idées et les méthodes déductives.
Humanisme	<u>C.R. Rogers</u>	Les individus développent leur cheminement d'apprentissage. L'apprentissage mène à une prise de conscience de soi et une compréhension des autres.	Le processus est centré sur la nature de la relation. L'authenticité, l'égalité et l'acceptation marquent cette relation.

Source: A. Carnevale, L.J. Gainer et A.S. Meltzer, *Workplace Basics: the essential skills employers want*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990, page 43.

Dans l'optique GRH, la formation vise à combler les lacunes rattachées aux faiblesses du rendement ("R") et qui sont attribuables aux habiletés ("H"), aux connaissances ("C") ou aux attitudes ("A") de l'employé. La formule est la suivante:

$$\mathbf{R = f(H, C, A)}$$

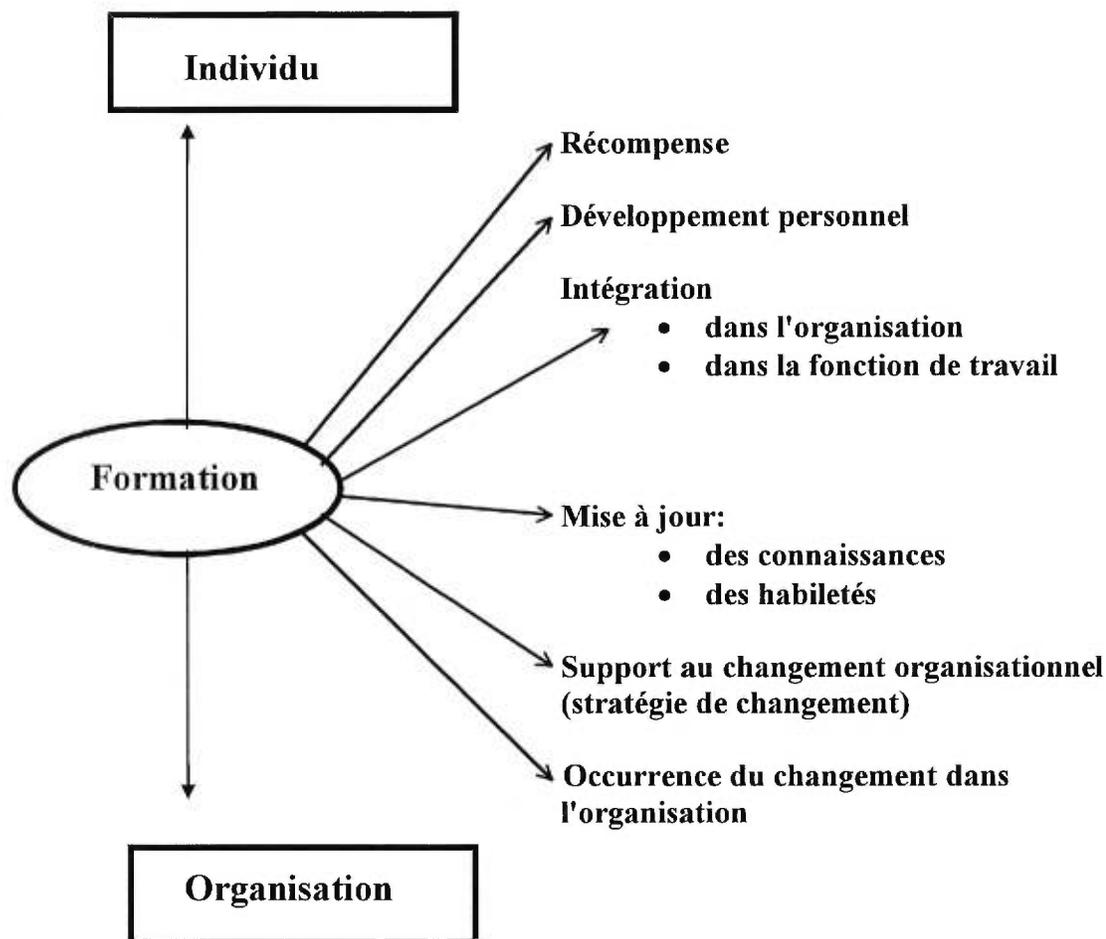
Tel que mentionné par Dolan, Schuler, et Chrétien (1988), c'est par le biais de cette formule qu'une organisation peut détecter les pertes de rendement, qu'elles soient réelles ou anticipées. Les questions auxquelles elle doit répondre sont les suivantes:

- ⇒ Habiletés: l'employé est-il capable d'effectuer les tâches ?
- ⇒ Connaissances: l'employé sait-il comment effectuer les tâches ?
- ⇒ Attitudes: l'employé est-il motivé à effectuer les tâches ?

Les finalités de tout programme de formation doivent donc répondre à une ou plusieurs de ces questions.

Les **finalités de la formation dans l'organisation** peuvent être résumées dans la figure suivante:

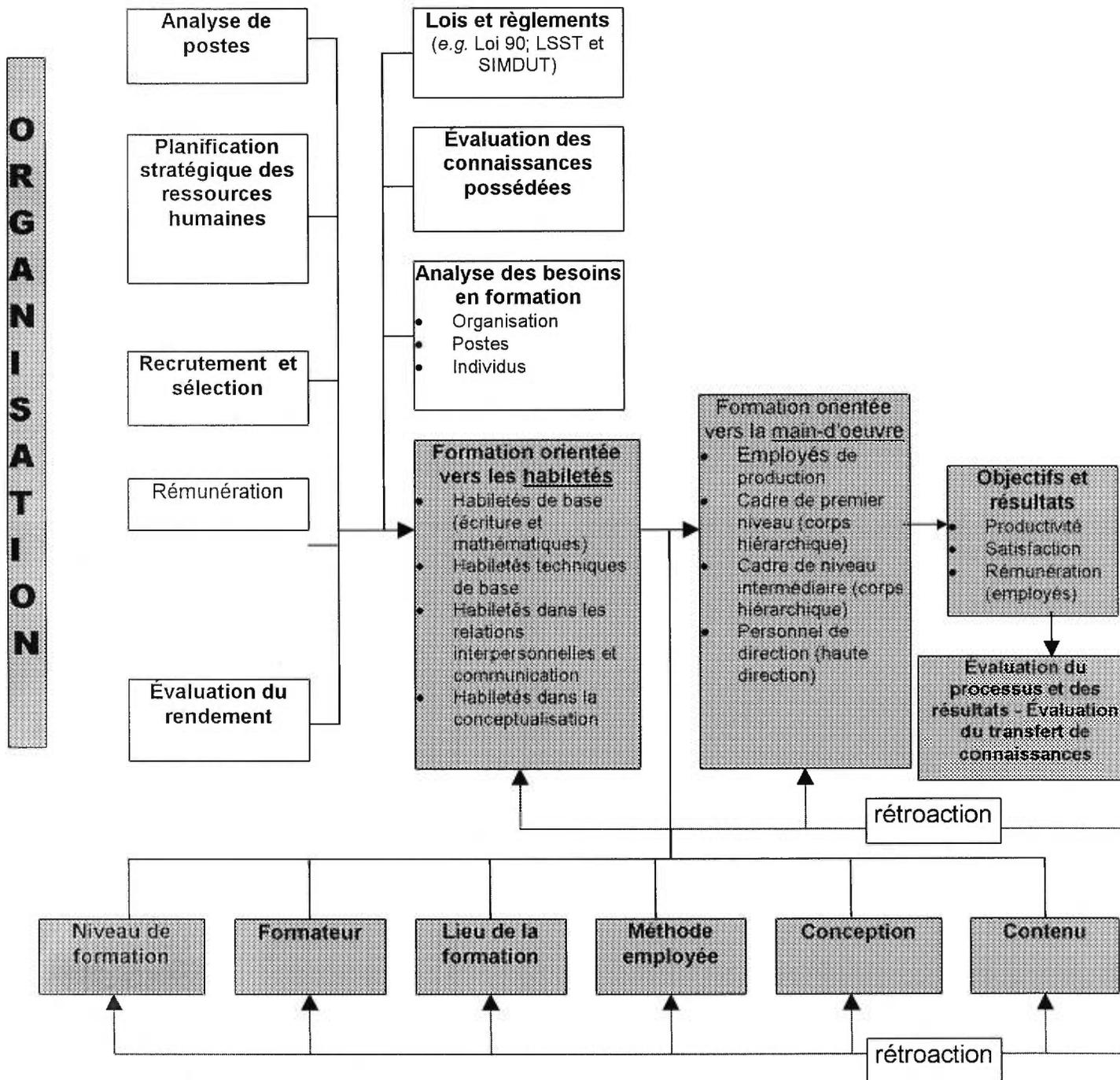
Figure #1: Les finalités de la formation dans l'organisation



Source: tiré d'une présentation faite par Gilles Besner, Responsable des ressources humaines à l'Union des Producteurs Agricoles (UPA), septembre 1997

La formation constitue un processus séquentiel. Les étapes permettant de mettre sur pied des activités de formation peuvent être présentées sous la forme du schéma suivant:

Figure # 2: Processus et procédures de formation et de perfectionnement des employés



Source: inspiré d'un tableau tiré de: DOLAN, S.L., SCHULER, R.S. et CHRÉTIEN, L. .
Gestion des ressources humaines. Éditions du Trécarré. St-Laurent, Québec. 1988.

La formation devient alors un cycle à l'intérieur duquel l'organisation et ses gestionnaires interagissent avec les travailleurs pour procurer à ces derniers des outils qui leur permettront de combler des besoins spécifiques. Comme ces besoins sont sans cesse appelés à changer, il est clair que les activités de formation doivent constamment s'aligner sur ces transformations.

Comme nous venons de le présenter de manière générale, la formation est une fonction qui a pour objet de faire le lien entre les besoins de l'entreprise et ceux des employés. Toutefois, afin que les activités de formation puissent être en mesure de remplir cet objectif il est nécessaire de se pencher sur les facteurs qui vont influencer les employés à participer aux cours de formation. Ces facteurs vont donc être les déterminants de la participation aux activités de formation. Le fait de les cerner va permettre d'orienter les programmes en fonction de ces déterminants afin de définir les paramètres d'un programme de formation répondant aux impératifs des employés.

1.3: La littérature spécifique aux déterminants de la participation à la formation

Avant d'identifier les déterminants cernés par la littérature, il est nécessaire d'aborder la nature même d'un déterminant. Cette terminologie désigne tout facteur, phénomène ou caractéristique qui agit de manière positive ou négative sur un autre phénomène. La relation qui s'établit se manifeste selon un schéma précis qui peut être observé par le biais des effets produits de l'un sur l'autre. Cette relation peut être modifiée constamment suite aux pressions qui peuvent provenir d'autres phénomènes connexes: des liens d'interdépendance sont créés. Au niveau de la formation, les déterminants sont des facteurs qui ont une influence positive ou négative sur le désir de participation des travailleurs. Suite aux lectures théoriques, nous observons que ces déterminants peuvent provenir de plusieurs environnements externes à l'individu:

⇒ son environnement familial: le type de noyau familial, le nombre de personnes à charge;

- ⇒ son environnement de travail: le type d'entreprise, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité de l'entreprise, le type de politique de gestion du personnel, la culture d'entreprise;
- ⇒ la société: l'accessibilité à l'éducation, les pressions démographique;
- ⇒ l'environnement économique: le taux de chômage, les programmes gouvernementaux divers tel l'assurance chômage;
- ⇒ l'environnement politique: les groupes de lobby;
- ⇒ le contexte légal: les lois, la réglementation.

À ces déterminants s'ajoutent des caractéristiques propres à chaque individu:

- ⇒ son âge;
- ⇒ son occupation;
- ⇒ son niveau de scolarité;
- ⇒ son sexe;
- ⇒ son lieu de résidence.

Les choix de formation sont conditionnés par ces deux types de facteurs.

Selon la littérature, la participation des travailleurs à des activités de formation peut varier selon certains facteurs. Ces facteurs peuvent être subdivisés en trois catégories, soit:

- ◆ les facteurs d'ordre socio-démographique;
- ◆ les facteurs liés à l'environnement de travail et au poste de travail;
- ◆ les facteurs liés aux activités de formation.

Dans les prochaines sections nous présenterons la littérature spécifique aux déterminants de la formation en suivant les trois catégories que nous avons préalablement ciblées. De plus, à l'intérieur de chaque groupe de déterminants, nous subdiviserons la section selon trois groupes d'auteurs, soit les auteurs britanniques, les auteurs québécois et les américains. Les trois groupes sont:

- ◆ le courant britannique représenté par Christine Greenhalgh (1987), Mark Stewart (1987), Alison L. Booth(1990 et 1991) et Francis Green (1993);
- ◆ le courant québécois représenté par Jean Bernier (1972) et Pierre Doray (1997);
- ◆ le courant américain représenté Lee A.Lillard et Hong W. Tan (1986).

1.3.1: Les déterminants d'ordre socio-démographique

Les facteurs socio-démographiques qui sont abordés par les auteurs du courant majoritaire sont l'âge, le sexe et le niveau de scolarité. Les auteurs ayant traité de ces déterminants peuvent être divisés selon les catégories suivantes:

- ◆ le courant britannique représenté par Christine Greenhalgh (1987), Mark Stewart (1987), Alison L. Booth(1990 et 1991) et Francis Green (1993);
- ◆ le courant québécois représenté par Jean Bernier (1972) et Pierre Doray (1997);
- ◆ le courant américain représenté par Lee A.Lillard et Hong W. Tan (1986).

Bien que ces auteurs fondent leurs études sur des cas pratiques différents, il demeure que les conclusions qu'ils émettent tendent majoritairement dans la même direction. Les modèles d'analyse auxquels ils ont recours se greffent autour d'un cadre conceptuel assez uniforme. Plusieurs variables indépendantes sont identiques et la variable dépendante a pour objet de cerner les déterminants, ou variables indépendantes, de la participation à la formation. Il existe toutefois quelques différences au niveau de la précision quant à la formulation des questions de recherche que ces groupes d'auteurs posent. Malgré ces différences les similarités sont apparentes au niveau des paramètres de recherche qu'ils utilisent.

Les auteurs du courant britannique, tel que répertorié par Francis Green (1993), s'entendent pour dire que, toutes choses étant égales par ailleurs, la participation à la formation décroît selon l'âge, selon le nombre d'enfants à charge et selon le sexe. Il est à

noter que plusieurs auteurs traitent du sexe des travailleurs par le biais du nombre d'enfants. Cet ajout provient du fait que les femmes ont une propension plus élevée que les hommes à devoir réaliser les tâches liées à l'éducation et aux soins des enfants.

L'étude de Greenhalgh et Stewart (1987) aborde, par le biais de deux questions de recherche, la relation existant entre l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et la participation à la formation. Ces auteurs ajoutent une variable indépendante, soit le statut marital. Les fonctions de recherche qui rejoignent cette relation sont les suivantes:

- ⇒ Quelle est la quantité (en nombres d'heures) de formation professionnelle reçue par les hommes et les femmes au cours de leur vie et cette formation est-elle obtenue durant les heures de travail ou après le travail?;
- ⇒ La formation professionnelle est-elle obtenue par certains types de personnes et dans certaines circonstances plutôt que d'autres?;

La recherche s'échelonne sur dix ans (de 1965 à 1974) et les travailleurs étudiés sont divisés en trois groupes:

- a)hommes;
- b)femmes mariées, veuves, divorcées et séparées;
- c)femmes célibataires.

Les facteurs qui ont permis de faire une discrimination afin de constituer ces groupes sont basés sur l'âge et sur le sexe.

Les observations qui résultent de l'étude de cas sont les suivantes:

- Au niveau de la formation à temps plein, la proportion des femmes célibataires en ayant reçu correspond à quatre-vingt-dix pour cent des hommes. Les femmes récemment sur le marché du travail ont plus de chances d'en avoir reçu que les femmes d'âge mur;
- La durée de formation de 1965 à 1974 varie en fonction du sexe et du statut marital;

- La proportion de femmes d'âge mûr recevant de la formation du soir de 1965 à 1974 est plus grande qu'avant 1965 et deux fois plus élevée que chez les hommes;
- Les hommes sans formation ultérieure démontrent qu'ils ont plus de chance d'être au chômage de longue durée ou hors du marché du travail;
- Les hommes avec une formation durant la période 1965-1974 ont plus de chances d'avoir une ascension professionnelle;
- Les femmes mariées, veuves, divorcées ou séparées montrent un plus grand mouvement hors ou vers le marché du travail que les hommes ou les femmes célibataires. Même pour celles occupant un poste au début ou à la fin de la période 1965-1974, on observe plus de mobilité vers le bas que pour les hommes;
- Les femmes mariées ayant une formation à temps plein démontrent un mouvement plus marqué hors du marché du travail alors que celles avec moins de formation démontrent une participation plus élevée. Ceci reflète peut-être la moyenne d'âge moins élevée de celles recevant de la formation avec les responsabilités familiales associées causant un retrait temporaire du marché du travail;
- Les circonstances familiales, représentées par le statut marital et le nombre d'enfants, affecteront les coûts et, particulièrement pour les femmes, les retours prévus. Elles affecteront également les retours prévus par l'employeur;
- Pour les hommes et les femmes célibataires, ceux occupant des postes plus élevés précédemment ont plus de chances de suivre de la formation alors que, pour les femmes mariées, cela est vrai pour celles occupant précédemment des postes moins élevés;
- Les femmes reçoivent moins de formation à temps complet que les hommes même quand elles entrent dans le marché du travail pour la première fois et cette inégalité est accentuée chez les femmes mariées par des périodes de non-participation ou de travail à temps partiel.

Suite à ces observations quantitatives les auteurs confirment que l'âge est la variable la plus importante du modèle. Comme le prédit la théorie du capital humain, la probabilité de formation diminue radicalement avec l'âge. En fait, l'âge a un plus fort effet sur la

probabilité de formation que n'importe quelle autre variable de l'équation. Chaque année d'âge additionnelle réduit la probabilité de formation de six pour cent chez les hommes et les femmes célibataires ou de sept pour cent chez les femmes mariées.

Finalement, il existe des inégalités quant à l'accès à la formation des hommes et des femmes. Comme mentionné plus haut, ce facteur est mesuré via le nombre d'enfants à charge. La présence d'enfants à la maison est associée à une probabilité plus faible de recevoir de la formation pour les femmes. Par exemple, pour ce qui est de la formation à temps complet, la présence de jeunes enfants réduit la probabilité de formation du soir malgré que ces effets soient réduits. Contrairement à la formation à temps complet, les femmes ont plus de chances de suivre de la formation du soir. Il existe donc une relation négative entre le sexe du travailleur et sa propension à participer à des activités de formation.

La formation à temps complet amène des retours sur l'investissement plus élevés pour les femmes, célibataires ou mariées, que pour les hommes. Ces résultats suggèrent que présentement les ressources en formation ne sont peut-être pas partagées entre les sexes de manière optimale puisque les employeurs ne font pas les investissements en capital humain prévus car ils s'attendent à ce que les jeunes femmes célibataires se retirent du marché du travail dans un certain avenir.

Allison L. Booth (1991) se penche elle aussi sur la relation existant entre l'âge, le sexe, les enfants à charge, le niveau d'éducation, et la probabilité de participer à des activités de formation. Elle a recours à des données secondaires qui proviennent du "*British Social Attitudes Survey of 1987*" (BSAS '87). Toutefois elle ne considère que les employés, lequel est un sous-échantillon de mille trois cent soixante-cinq individus dont dix-huit pour cent (17.6%) sont à temps partiel (*i.e.* qu'ils travaillent moins de trente heures par semaine). Les individus devaient indiquer s'ils avaient reçu ou été dans des cours formels reliés au travail dans les deux dernières années ainsi que le nombre de jours passés en formation.

Au niveau du sexe, l'auteur observe qu'il existe des différences significatives entre les hommes et les femmes. Elle note que les employés mâles blancs ont reçu plus de formation formelle que les femmes. Le nombre moyen de jours passés en formation est plus grand pour les femmes travaillant à temps complet que pour les hommes (parce que ceux ci possèdent déjà une plus grande formation générale). Le statut marital n'a pas d'impact pour les deux sexes mais les femmes ayant des enfants de moins de 16 ans ont une probabilité moindre de suivre de la formation professionnelle.

Le tableau suivant montre des différences selon les sexes dans les probabilités de formation pour des individus identiques sous tous autres rapports.

Tableau #2: Prediction de la propension des hommes et des femmes à être formés (en pourcentage)

Variable	Hommes (%)	Femmes (%)
Base (1)	37	24
Mêmes critères que la base, mais 40 ans de plus	18	14
Mêmes critères que la base, mais non-manuel	58	55
Mêmes critères que la base, mais dans le secteur public	52	28 *
Mêmes critères que la base, mais avec CGCERT12 (2)	56	53
Mêmes critères que la base, mais avec TECHBUS (3)	75	53

**Non-significatif*

(1): la base représente un individu de 18 ans, travailleur manuel, dans une petite entreprise du secteur privé de la construction dans le sud de la Gande-Bretagne.

(2): CGCERT12 = City and Guilds Certificate- ordinary and advanced

(3): TECHBUS = Other technical/business qualifications

Source: BOOTH A.L., "Job-Related Formal Training: Who Receives It And What Is It Worth?", Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 1991, vol. 53 no 3, page 288

Les résultats de ce tableau indiquent des différences considérables pour les probabilités de formation pour des hommes et des femmes autrement identiques. Par la suite elle teste les différentes variables indépendantes et fait ressortir les différences qui existent entre les hommes et les femmes. Elle observe qu'il y a des complémentarités marquées

entre le niveau élevé d'éducation générale et la formation professionnelle, spécialement chez les femmes.

Pour les hommes et les femmes, la formation a un impact significatif sur les revenus, spécialement pour les femmes. Toutefois l'auteur observe que les revenus sont augmentés par une éducation plus poussée et cela de manière particulièrement significative pour les femmes. Toutefois elle note que les hommes du secteur privé ont moins de chances d'être formés. Malgré ce résultat et sur la base du reste de ses observations, elle conclut qu'il existe de grandes différences basées sur le sexe pour ce qui est de la formation axée sur l'acquisition de compétences techniques.

Francis Green (1993) identifie les différents déterminants de la participation à la formation qui sont liées à l'emploi. Il intègre la variable sexe comme étant une valeur discriminatoire permettant de dériver des mesures quantitatives explicites concernant la discrimination des employeurs. Il aborde aussi le niveau d'éducation par le biais des qualifications nécessaires pour occuper un poste de travail.

L'auteur dresse différents profils d'âge selon le sexe. Chez les hommes, la probabilité de formation décline rapidement avec l'âge tandis que, chez les femmes, ce déclin s'effectue plus lentement ce qui le rend statistiquement insignifiant. Les femmes travaillant dans le secteur public ont des durées de formation plus courtes que celles du secteur privé. Pour les hommes la formation en milieu de travail diminue de manière significative avec l'âge. Ceci reflète l'hypothèse que les employeurs hésitent à l'idée d'entraîner des jeunes femmes plutôt que des femmes âgées car ils ont peur qu'elles ne quittent l'entreprise pour élever leurs enfants. Ceci confirme les résultats que Green a obtenus dans son étude de 1991 et qui avait le même objet de recherche.

Pour la variable niveau d'éducation, Green a recours à une variable intermédiaire, soit les qualifications nécessaires pour l'accession à un poste de travail donné. Les résultats démontrent qu'occuper un poste élevé et posséder des qualifications élevées augmentent les chances de formation. Il ajoute que ces effets sont plus prononcés chez les femmes.

Les employés qui possèdent des qualifications élevées ont plus de chances de participer à des activités de formation. L'explication peut être qu'ils ont plus de chances de tirer profit de la formation ou alors que le coût psychologique de suivre de la formation est moins élevé.

Les responsabilités familiales tendent à faire décroître la probabilité de formation, de manière significative pour les femmes: les femmes qui ont des responsabilités familiales ont moins de chances de recevoir de la formation. L'explication peut emprunter deux voies explicatives, soit que les employeurs ne jugent pas les femmes avec des responsabilités familiales dignes d'un investissement ou alors que les femmes elles-mêmes se sentent obligées de sacrifier leur carrière en raison des priorités que sont la carrière de leur mari ou les besoins de leurs enfants.

Green effectue une deuxième étude, mais cette fois-ci en se joignant à Luisa Zanchi. (1997) Cette étude conjointe a pour but de voir si, malgré l'augmentation de la formation donnée aux employés en Grande-Bretagne, la discrimination basée sur le sexe existe toujours.

Les résultats démontrent qu'en 1995, en se basant sur un rapport de trois mesures sur quatre, il n'y avait pas de différence de traitement pour les hommes ou les femmes, tandis que la quatrième suggère une discrimination à l'égard des femmes. Ces données suggèrent que l'élargissement de la participation à de la formation au cours des dernières décennies a diminué les désavantages subis par les femmes sur le marché du travail. De ce fait, les auteurs acceptent qu'il existe des différences notables quant à la participation à la formation, lesquelles se basent sur le sexe du travailleur.

L'étude de Paul W. Miller (1994) vient contredire les études de Greenhalgh et Stewart (1987), de Booth (1991, 1993) et de Green (1991, 1993). Sa recherche a pour objectif de fournir des informations sur les tendances que prennent les effets liés au sexe dans le domaine de la formation en Australie.

Les déterminants de l'incidence de la formation diffèrent pour les hommes et les femmes. La plus grande différence entre les équations estimées pour les hommes et les femmes survient dans les relations liées aux variables «enfants». Cette variable "enfants" représente le nombre d'enfants, selon trois tranches d'âges (0 à 2 ans, 3 à 5 ans et 5 à 14 ans), par famille. La présence d'enfants de zéro à deux ans est la catégorie dont les résultats sont les plus significatifs. La présence d'enfants de cet âge est associée à une réduction très élevée de la probabilité que les femmes adhèrent à des activités de formation structurée, tandis que la propension que les hommes adhèrent à des activités de formation n'est pas affectée par cette caractéristique.

Concernant le déterminant âge, la proportion des femmes suivant des cours externes ou à l'intérieur de l'entreprise diminue après trente-quatre ans alors que la diminution ne survient qu'après quarante-quatre ans pour les hommes. Cette différence peut refléter l'influence de la retraite à soixante ans pour les femmes alors qu'elle est de soixante-cinq ans pour les hommes en Australie.

En ce qui a trait à la variable niveau d'éducation, l'auteur observe que les hommes ont tendance à diminuer plus rapidement la poursuite de cours de formation non structurés ou d'études pour des qualifications éducationnelles. Ainsi, l'incidence de la formation hors de l'entreprise augmente avec le niveau d'étude atteint, ce qui indique une complémentarité entre ces types d'habiletés. Le niveau d'éducation est la caractéristique qui a la plus forte influence sur la distribution de la formation qui est donnée au sein de l'entreprise. Il semble donc y avoir complémentarité entre niveau d'éducation et formation au sein l'entreprise et aussi entre statut occupationnel et formation au sein de l'entreprise.

Les conclusions formulées par l'auteur sont les suivantes :

- Le niveau d'étude atteint, l'occupation, la taille de l'entreprise, le nombre d'heures travaillées et le statut temporaire/permanent semblent être les plus importants déterminants de l'incidence de la poursuite d'une formation complémentaire,

- Le sexe a une incidence certaine sur la formation, particulièrement pour les femmes. L'analyse du sondage «*How Workers Get Their Training*» (1989, tiré de Miller 1994) fait en Australie montre qu'il existe une grande différence dans l'incidence et la durée de la formation chez les hommes et les femmes. De plus, il est observé que les femmes suivent plus de formation hors de l'entreprise sans l'assentiment de la direction de l'entreprise. Toutefois, pour la formation en entreprise qui requiert l'assentiment de la direction, les femmes en suivent moins que les hommes, toutes choses étant égales par ailleurs. Une explication serait que les femmes suivent plus de formation hors de l'entreprise car cette formation iraient chercher le trop-plein (*spillover*) de la formation donnée en milieu de travail. Une autre explication serait que l'effet lié au sexe des participants reflète l'attitude discriminatoire des entreprises et la propension plus grande des femmes à aller chercher une formation à l'extérieur de l'entreprise;
- Miller rejoint Greenhalgh, Stewart, Booth et Green, en ce qui a trait au niveau d'éducation. Le niveau initial de formation des individus a une incidence sur la participation des travailleurs à la formation: plus leur niveau d'éducation initial est élevé, plus leur probabilité de participer à la formation augmente.

Deux auteurs québécois traitent des déterminants socio-démographiques, soit Jean Bernier et Pierre Doray

La recherche de Pierre Doray (1997) précise quelques déterminants de la participation individuelle à la formation en entreprise et à la formation aux adultes. Au niveau des déterminants d'ordre socio-démographique il teste le genre, l'âge, la région de résidence et le niveau de scolarité antérieure.

Les déterminants socio-démographiques sont classés par l'auteur comme étant des "*traits individuels: la distinction entre hommes et femmes, l'âge, la scolarité, l'occupation et le régime d'emploi*". Les hypothèses sur lesquelles s'appuie l'auteur pour ces facteurs sont:

- ⇒ Sexe: les femmes ont un accès plus faible à la formation, ce qui est causé par leur insertion professionnelle et par les modalités de sélection des stagiaires;
- ⇒ Âge: la participation à l'éducation des adultes et à la formation en entreprise décroît avec l'âge.

Les résultats de cette analyse suivent deux modèles empiriques: l'un inclut la scolarité des individus, l'autre inclut l'occupation. L'auteur constate toutefois que le "*comportement des autres variables est constant d'un modèle à l'autre*".

Les conclusions d'ordre général qui découlent de l'étude des effets des déterminants socio-démographiques sur la participation à la formation sont les suivantes:

- ◆ Les femmes ont une probabilité d'accès réduite à la formation en entreprise par rapport aux hommes. Cet accès est indépendant de la scolarité ou des caractéristiques de l'insertion professionnelle car des variables comme le régime d'emploi, la taille de la firme, l'occupation et le secteur sont incluses dans le modèle;
- ◆ L'influence de l'âge sur la participation augmente jusqu'à quarante-quatre ans. Elle baisse ensuite après cinquante-quatre ans. L'âge différencie les personnes en emploi ;
- ◆ La probabilité de participer à des activités de formation augmente avec le niveau de scolarité.

L'auteur déduit de ces relations que le modèle de participation à la formation au Québec suit un modèle traditionnel: les travailleurs les plus qualifiés et dont l'emploi est dans les catégories les plus stables *sont "ceux dont les probabilités d'accès aux ressources des entreprises sont les plus grandes"*.

Le second auteur québécois que nous abordons est Jean Bernier (1972). L'objet de son étude est de cerner les facteurs qui favorisent l'adhésion de certains travailleurs à un programme d'apprentissage ainsi que les facteurs qui poussent ces mêmes travailleurs à

prendre la décision d'abandonner ces programmes. Afin de comprendre pourquoi certains travailleurs plutôt que d'autres adhèrent à des activités de formation, l'auteur utilise les caractéristiques socio-démographiques, soit l'âge, le statut matrimonial et le lieu de résidence. Ces caractéristiques lui permettent de diviser les travailleurs de son échantillon et ainsi de créer des variations dans l'échantillonnage. Sans directement tester l'effet de ces critères socio-démographiques, Bernier présuppose, par le biais de leur utilisation, qu'ils effectuent des pressions sur les choix de formation des travailleurs.

Au niveau des études américaines, très peu traitent des déterminants de la formation sous une optique se rapprochant de notre objet de recherche. L'étude qui teste les variables socio-démographiques sous une optique proche de la nôtre est celle menée par Lillard et Tan (1986).

La question de recherche qui veut tester l'influence des caractéristiques socio-démographiques est la suivante :

⇒ Pourquoi les travailleurs s'inscrivent-ils aux programmes de formation ?

Les auteurs ont recours à des données secondaires. Ces données sont tirées de sondages menés par plusieurs organismes gouvernementaux américains. Au niveau de l'étude des déterminants de la formation, les auteurs procèdent de la sorte:

"(...) we estimate probit models for each source and type of training, controlling for a comprehensive set of covariates such as personal attributes, labor market experience, job characteristics, the industry rate of technical change, and local labor market conditions. Finally, we use multiple regression and nonlinear methods to examine how training affects subsequent earnings and the likelihood of unemployment."(introduction, p5)

Les constats liés aux caractéristiques socio-démographiques sont les suivants:

⇒ au niveau du niveau d'éducation, les auteurs concluent: *"formal schooling is an important determinant of post-school investments in training. (...) The lack of a*

formal education therefore limits access to post-school investments in productivity and income"(introduction, p.5). L'étude démontre que le niveau de scolarité est un déterminant qui peut limiter l'accès des employés ayant un faible niveau de scolarité aux activités de formation: "*(...) people with limited formal schooling also face limited training opportunities in the workplace, and lower future productivity and income growth*" (p.27);

⇒ au niveau de l'âge , les auteurs notent: "*training propensity varies systematically over the life-cycle.(...)*" *In the absence of job attachment, this likelihood continues to fall with work experience but at a slower pace; however, the likelihood of training then rises with time on the job. (...) the inability to develop enduring job attachment increasingly reduces the likelihood of getting training, especially for older workers*" (introduction, p.5 et p.68) . Il existe donc une relation entre l'âge et la participation à la formation.

1.3.2: Les déterminants liés à l'environnement de travail et au poste de travail

Le second type de facteurs qui sont abordés par la littérature proviennent de l'environnement de travail ainsi que du poste de travail qu'occupe un individu. Ces facteurs sont traités sous la forme des variables suivantes:

- le statut d'emploi;
- le type d'emploi;
- la présence d'un syndicat;
- la taille de l'entreprise;
- le secteur d'activité;
- la technologie.

Les auteurs intègrent ces variables à leur modèle d'analyse et testent leur effet relatif sur la variable dépendante. Afin de présenter les résultats de leurs recherches, nous empruntons le même cheminement que pour les caractéristiques liées à l'individu. Nous aborderons les mêmes auteurs que dans les précédentes sections, soit les auteurs du courant britannique, suivis des auteurs canadiens, pour terminer par les auteurs américains qui sont:

- ◆ le courant britannique représenté par Christine Greenhalgh (1987), Mark Stewart (1987), Alison L. Booth(1990 et 1991) et Francis Green (1993);
- ◆ le courant québécois représenté par Jean Bernier (1972) et Pierre Doray (1997);
- ◆ le courant américain représenté par Lee A.Lillard et Hong W. Tan (1986).

Dans son modèle d'analyse, Allison Booth (1991) présuppose que les variables suivantes ont un effet sur la participation à la formation des individus:

- ⇒ la taille de l'entreprise;
- ⇒ le statut de l'employé;
- ⇒ le fait d'appartenir au secteur privé ou public;
- ⇒ la couverture syndicale.

Suite à l'application du modèle, les résultats démontrent que les entreprises de plus grande taille sont associées à une probabilité de formation plus élevée uniquement au niveau des travailleuses.

Au niveau du statut d'emploi, les résultats empruntent la tangente selon laquelle le statut des employés à temps partiel n'a pas d'impact pour les travailleurs masculins mais a un impact négatif pour les femmes.

Par contre, les employés à temps complet ont reçu plus de formation que les employés à temps partiel. Une plus grande proportion de femmes travaillant à temps complet a reçu de la formation au travail, a mis en application ces connaissances pratiques dans leur milieu de travail (formation "*on-the-job*") ou a travaillé avec des travailleurs plus expérimentés sous la forme de programme de "*coaching*".

Pour la variable se rapportant au type de secteur, elle note que les hommes du secteur privé ont beaucoup moins de chances de suivre de la formation professionnelle. De plus, puisque les hommes du secteur privé ont moins de chances d'être formés, il y a un risque à se fier aux entreprises du secteur privé pour combler les besoins en formation du pays (Grande-Bretagne). Comme les entreprises du secteur public offrent plus de formation que leur contrepartie du secteur privé, il est plus probable qu'un résultat de la privatisation puisse être une réduction de la formation.

La couverture syndicale a un effet marqué sur la probabilité de formation. Une proportion des coûts de formation sera supportée par le travailleur sous forme d'un salaire moins élevé pendant la formation. D'où le fait que les entreprises ne veulent pas entraîner des travailleurs si la convention collective fixe un minimum, empêchant par le fait même le paiement de salaires réduits durant la formation.

L'étude de Francis Green (1993) se base sur un des postulats de la théorie du capital humain selon lequel la taille de l'entreprise a un effet sur la formation. Par le biais des résultats de son étude, il note un impact lié à la taille de l'établissement; *ceteris paribus*.

Les employés travaillant dans des établissements plus grands ont plus de chances de recevoir de la formation en milieu de travail. Les établissements de taille moindre trouveront les coûts de formation plus élevés et auront ainsi moins de chance de récolter les bénéfices qui découleront de toute activité de formation. Une nouvelle découverte est que le fait de recevoir de la formation hors du travail n'est pas affecté par la taille de l'établissement et que la formation en milieu de travail est reliée à la taille de l'établissement

Au niveau du type d'industrie, Green observe que, parmi les industries-témoins, seules celles liées à "Énergie et Eau" et "Autres services" ont montré un effet positif significatif comparativement à l'industrie de la construction, et cela seulement pour les hommes. Green soutient alors qu'il n'y a que peu de preuve au soutien de la thèse que la formation est spécialement importante dans certaines industries à croissance rapide, mais il devrait être noté que les données n'ont été désagrégées qu'au niveau des divisions.

Pour la variable secteur de l'entreprise, son étude ne mesure aucun effet significatif lié au fait d'appartenir au secteur public. De ce fait, il ne confirme pas les résultats de Booth (1991) qui avait trouvé que la formation avait moins de chance de survenir dans le secteur privé. Toutefois, en croisant cette variable avec la variable sexe, l'auteur ajoute un commentaire concernant les femmes du secteur public. Selon les résultats obtenus, les femmes travaillant dans le secteur public ont des durées de formation plus courtes que celles du secteur privé.

L'auteur inclut la variable du salaire actuel pour comparer ses résultats avec l'étude Rigg (1989). Il n'y a pas de raison *a priori* pour inclure cette variable puisque ce qui importe pour l'individu est le salaire futur découlant de la formation présente. Le salaire actuel n'offre pas de relation claire avec le salaire futur ou avec les courants de la formation présente. On n'a pas trouvé de corrélation significative, ce qui suggère que la conclusion de Rigg provient de l'omission de variables clés (desquelles le facteur temps complet vs. temps partiel semble évident). En ce sens, le salaire ne constitue pas une variable

décisive au sein de son modèle d'analyse car aucun effet significatif ne peut être mesuré entre le salaire et la participation à la formation.

La variable liée au type d'emploi démontre un effet pour les travailleurs. Ainsi les femmes occupant une occupation de niveau élevé obtiennent plus d'heures de formation alors qu'il en va autrement pour les hommes. En ce qui concerne les hommes, les travailleurs manuels non qualifiés (*unskilled manual worker*) reçoivent une formation significativement plus longue que les autres groupes. De plus, certaines occupations, spécialement celles à statut élevé, nécessitent plus de participation dans la formation, tous sexes confondus. L'auteur note que ceux qui ont récemment débuté dans un nouvel emploi tendent à avoir besoin de plus de formation et d'en recevoir plus.

Au niveau du secteur, les résultats de cette étude contredisent des études antérieures en ce sens qu'il ne semble pas que les travailleurs du secteur public reçoivent plus de formation que ceux du privé.

Pour le statut du poste, Green observe qu'il existe un impact négatif significativement élevé chez les femmes occupant un poste à temps partiel. La formation a tendance à diminuer avec le fait de détenir un poste (*job tenure*), particulièrement pour les femmes. L'explication de ceci est que la formation est plus probable pour ceux qui sont relativement nouveaux dans un poste. La formation est importante pour les femmes qui retournent travailler après avoir été quelque temps hors du marché du travail. Le statut d'un poste a donc un effet sur la participation à la formation.

Green et Zanchi (1997) réalisent une seconde étude ayant pour objet d'approfondir la variable liée au statut du poste précédemment cernée par Green. Cette recherche croise deux variables, soit le sexe et le statut du poste. Puisque le travail à temps partiel affecte l'accès à la formation, l'étude s'est donc attardée à voir si la même tendance tient toujours lorsqu'on se concentre à examiner les travailleurs à temps complet. Les résultats démontrent qu'il existe une différence majeure entre les hommes et les femmes, laquelle est liée au statut du poste. La propension au travail à temps partiel augmente les

différences quant à l'accès des hommes et des femmes à la formation. Les femmes ont une propension plus élevée que les hommes à détenir des postes ayant un statut précaire, soit à temps partiel. , il est clair que cette caractéristique augmente les inégalités quant à l'accès à la formation.

Selon Miller (1994), la plupart des caractéristiques liées au type d'emploi sont aussi importantes et ont un impact significatif sur la formation. Ces variables sont les suivantes:

- ⇒ l'industrie;
- ⇒ le type d'emploi;
- ⇒ le statut temporaire/permanent;
- ⇒ nombre d'heures travaillées;
- ⇒ taille de l'entreprise.

L'apport québécois le plus important au niveau des caractéristiques liées à l'emploi et à l'entreprise provient des recherches menées par Doray (1997).

L'occupation et le régime d'emploi sont des indicateurs de "*stratification sociale et du niveau de capital économique et culturel de l'individu ou de sa famille*". D'une part , elle est interprétée comme un aspect de la reproduction de la stratification sociale. D'autre part , elle fait référence à la position sociale de l'occupation dans l'entreprise et au processus de travail. Alors , plus un employé occupe une position nécessitant un niveau de qualification élevé, plus sa propension à adhérer aux programmes de formation sera élevée. Plus son emploi sera stable (temps plein vs temps partiel), plus cette propension augmentera dans le même sens.

Les caractéristiques du milieu de travail ont un impact sur la participation. Ces caractéristiques sont subdivisées selon la taille de l'entreprise, le secteur industriel et la présence d'un syndicat. Doray note que "*tous les observateurs s'entendent pour dire que la taille des firmes influence leur niveau d'investissement en formation*". La taille est un indicateur de la situation économique. Au niveau du secteur industriel l'auteur note que

"plusieurs travaux ont rapporté l'existence de différences souvent marquantes dans le taux de participation" (Doray 1995 et Dubar 1996) des travailleurs. Ces différences peuvent aussi être observées dans d'autres pays tels la France et les Etats-Unis.

Pour le syndicat, Doray observe que cet agent peut, à travers la formalisation de règles de fonctionnement et la négociation collective, avoir une influence sur la participation à la formation en entreprise. En se basant sur l'étude de Kennedy, Drago et Sloan (1994) Doray intègre la variable syndicalisation à son modèle d'analyse et observe que la présence d'un syndicat a un effet négatif sur la participation à la formation en entreprise. Cette relation *" indiquerait l'importance du mode de gestion des emplois et des carrières par l'ancienneté, mode de gestion qui limite la participation à la formation"* (p. 57).

Toutefois un bémol doit être apporté car les études qui se sont penchées sur ce sujet amènent des conclusions divergentes. Les auteurs Kennedy S., Drago.R et Sloan J.M (1994) démontrent une relation positive entre ces deux variables. Selon ces auteurs, il existe une relation positive entre l'accès aux programmes de formation et la présence d'un syndicat. Cet effet se fait ressentir par le biais de procédures rigides instaurées dans des conventions collectives (clauses de changements technologiques, de stabilité d'emploi, règles régissant la formation, *etc.*).

Doray mesure que plus la taille de l'entreprise est élevée, plus la probabilité de participer augmente. Les politiques de gestion sont aussi modulées selon les catégories d'employés et de salariés. La présence d'un syndicat a un effet sur la variable dépendante: la présence syndicale réduit la participation.

L'effet est différent selon l'occupation: pour les cols bleus, les employés de bureau et de services, leur probabilité est plus faible que pour les directeurs et les professionnels. Les employés à temps partiel participent moins aux programmes de formation.

Par le biais du secteur industriel, l'auteur aborde la variable technologique. Comme certains secteurs nécessitent l'intervention de machinerie plus technicisée, voir même

automatisée, il est clair que cette utilisation fait intervenir des qualifications plus élaborées que dans d'autres secteurs, tel le secteur du commerce *versus* le secteur des transports et de la communication, ou le secteur public *versus* le secteur des services aux particuliers et aux entreprises. La participation à de la formation fluctue donc selon le secteur industriel, particulièrement dans les services publics où cette probabilité augmente.

Les auteurs qui se sont penchés le plus en profondeur sur l'effet de la variable technologie comme déterminant de la participation à la formation sont Lillard et Tan (1986). La question initiale de leur étude est la suivante: existe-t-il une relation systématique entre la fréquence de la participation à la formation et les changements technologiques qui frappent les travailleurs dans leur milieu de travail ?

La relation existant entre la participation au programme de formation et la technologie est exprimée dans les termes suivants:

"(...) schooling is also related to training through its interaction with the rate of technological change in the current job. The likelihood of getting company and informal OJT is greater in industries experiencing rapid technological change, especially for the most educated workers. This result holds equally for both men and women. (...)"(p.42)

(...) that rapid rates of technical change are associated with an increased reliance on in-house training, possibly because skills specific to new technologies are not readily available outside the firm. (p. 7)

Lillard et Tan (1986) sont d'avis que plus le niveau de technicité entourant ces nouvelles technologies augmente, plus les travailleurs auront une propension élevée à renouveler leurs connaissances techniques en ayant recours aux programmes de formation. Pour ces derniers, les changements technologiques jouent un rôle prépondérant dans l'analyse des déterminants de la formation.

"Technical change plays a central role in our analysis. The perspectives on technical change, and its relationship to training requirements, come from research by Tan (1980, 1986). The argument is that many job-relevant skills are technology-specific, and are acquired through working with particular production technologies and specialized equipment. As technological change advances, technology-specific skill requirements also grow apace. To the extent that few of these skills are readily available outside the firm, we might expect the demand for in-house company training to increase with the industry rate of technical change." (p.19)

Second, it has been argued that workers with more education are more adept at critically evaluating new information, and therefore respond to technical change more readily (Welch, 1970). This "allocative efficiency" of schooling hypothesis suggests that innovative firms in high-technology industries are more likely to use highly educated and technically skilled workers." (p.19)

Cette étude démontre donc que la technologie est un des déterminants de la participation individuelle aux activités de formation.

1.3.3: Les déterminants liés au programme de formation

La dernière catégorie de déterminants qui est abordée dans la littérature est celle traitant des caractéristiques liées au programme de formation. Afin d'isoler l'effet que peut avoir un type de programme de formation plutôt qu'un autre sur les décisions individuelles de formation, les auteurs incluent les variables suivantes dans leur modèle d'analyse:

- ⇒ participation à la formation sur le milieu de travail ("*on-the-job*");
- ⇒ participation à la formation hors du milieu de travail ("*off-the-job*");
- ⇒ formation à temps complet ou partiel;
- ⇒ type de formation: formelle ou informelle ("*sur le tas*").

Il est important de noter que cet aspect de la littérature est très peu documenté. En effet, les auteurs abordent plutôt les caractéristiques liées à l'individu, à son poste de travail ainsi qu'à l'entreprise dans lequel il œuvre. Malgré cette lacune, certains les incluent dans leur modèle et les mettent en relation avec d'autres variables indépendantes, telles l'âge, le statut marital ou le sexe.

Alison Booth (1991) aborde la formation selon le type de formation, plus précisément la formation formelle. Afin de cerner l'effet de ce type de formation, elle met en relation cette variable avec le sexe et la race des travailleurs. Les résultats démontrent que les employés mâles blancs ont reçu plus de formation formelle que les femmes, mais que le nombre moyen de jours passés en formation est plus grand pour les femmes travaillant à temps complet que pour les hommes dans la même situation. La structure d'un programme de formation aurait donc un effet déterminant sur la participation de certains travailleurs.

Green et Zanchi (1997) abordent les caractéristiques liées au programme selon le critère du lieu, soit sur le milieu de travail ou hors du milieu de travail selon l'âge des participants.

Premièrement, pour les femmes, il est estimé que la probabilité de participation à des programmes de formation hors du travail s'accroît jusqu'à un sommet à l'âge de trente-cinq ans puis diminue tandis que, chez les hommes, cette probabilité décroît dès l'âge de dix-neuf ans. Ceci n'est pas en accord avec la théorie du capital humain puisqu'il est de pratique courante pour les femmes de quitter le marché du travail pour élever une famille puis d'y retourner avec des besoins de formation. Deuxièmement, l'effet de la taille de l'établissement est important et significatif seulement lorsque la formation inclut de l'apprentissage au travail.

Greenhalgh et Stewart (1987) mettent en relation la formation à temps complet ou à temps partiel avec des variables à caractère individuel comme le sexe, le statut marital et la présence d'enfants.

Dans le cas de la formation à temps complet, les hommes et les femmes célibataires sont plus enclins à suivre de la formation lorsque leur statut occupationnel est élevé tandis que ceci n'est pas le cas pour ce qui est des femmes mariées.

Les hommes pas plus que les femmes ne semblent recevoir beaucoup de formation à temps partiel et les cours suivis en dehors des heures de travail constituent en fait le second type de formation selon sa prévalence. La formation du soir est un type de formation à temps partiel et est celle suivie le plus souvent par les femmes. Contrairement à la formation à temps complet, la position occupationnelle a un effet positif sur la probabilité de suivre de la formation pour les femmes mariées suivant des cours du soir. Comme pour ce qui est de la formation à temps complet, la présence de jeunes enfants réduit la probabilité de formation du soir malgré que ces effets soient réduits. Contrairement à la formation à temps complet, les femmes ont plus de chances de suivre de la formation du soir.

L'analyse de Miller (1994) se concentre sur trois différents types de formation: la formation structurée en milieu de travail; la formation structurée hors du milieu de

travail et la formation non structurée hors du milieu de travail. Pour les fins de ces études l'auteur fait interagir ces variables avec l'âge et le sexe des participants.

La proportion des femmes suivant des cours externes ou à l'intérieur de l'entreprise diminue après trente-quatre ans alors que la diminution ne survient qu'après quarante-quatre ans pour les hommes. Cette différence peut refléter l'influence de la retraite à soixante ans pour les femmes alors qu'elle est de soixante-cinq ans pour les hommes en Australie. Les hommes ont tendance à diminuer plus rapidement la poursuite de cours de formation non structurés ou d'études pour des qualifications éducationnelles.

Le niveau d'étude atteint, l'occupation, la taille de l'entreprise, le nombre d'heures travaillées et le statut temporaire/permanent semblent être les plus importants déterminants de l'incidence de la formation hors de l'entreprise. Ainsi, l'incidence de la formation hors de l'entreprise augmente avec le niveau d'étude atteint, ce qui indique une complémentarité entre ces types d'habiletés.

Les femmes suivent plus de formation hors de l'entreprise sans l'assentiment de la direction de l'entreprise. Toutefois, pour la formation en entreprise, qui requiert l'assentiment de la direction, les femmes en suivent moins que les hommes, toutes choses étant égales par ailleurs. D'après le nombre d'heures de formation, les femmes suivent plus de formation hors de l'entreprise ou en milieu de travail que les hommes.

Tout comme pour l'étude de Miller, en 1994, l'analyse de Wooden et Vandenheudel (1997) se concentre sur trois différents types de formation: la formation structurée en milieu de travail; la formation structurée hors du milieu de travail et la formation non structurée hors du milieu de travail. Les résultats tendent dans la même direction que ceux de Miller présentés ci haut.

Lillard et Tan (1986) font une distinction quant aux sources et aux types de formation auxquels les employés interrogés ont adhérents. Ces sources sont au nombre de sept et peuvent se lire comme suit:

"Sources of Training :

- ◇ *Company schools or courses;*
- ◇ *Business, technical and vocational schools;*
- ◇ *Traditional schools, colleges and universities;*
- ◇ *Current Job: informal on-the-job training (OJT);*
- ◇ *Past jobs: informal OJT or experience needed to get current job;*
- ◇ *Other sources, such as training under Title V or the Manpower Development and Training Act;*
- ◇ *Other sources to improve current job skills, such as Armed Forces, correspondence schools; and other sources to get job, such as friends and relatives, or other non-work-related experience.*

Type of training:

- ◇ *Managerial;*
- ◇ *Professional and technical;*
- ◇ *Clerical (Women only);*
- ◇ *Manual, skilled and semiskilled, men only;*
- ◇ *Other types, such as nontechnical and general courses not required to obtain a certificate or degree." (p.16)*

Les auteurs acceptent qu'il existe une relation entre la participation à la formation et le type de formation à laquelle ils ont la possibilité d'adhérer. Suite à leur étude, le type de programme (nature de la formation.) a un effet positif sur la participation des employés au programme de formation.

1.3.4: Conclusion

Afin de synthétiser l'ensemble des concepts théoriques abordés par les auteurs que nous avons retenus dans notre revue de littérature, nous présentons deux tableaux. Ces deux tableaux résument les apports théoriques de deux groupes différents d'auteurs, soit les auteurs britanniques et les auteurs québécois. Ces apports théoriques, bien que différents quant à la méthodologie utilisée, demeurent complémentaires car ils font référence aux mêmes variables clés et ajoute des variables intermédiaires ou secondaires nouvelles.

Le premier résume les résultats obtenus par les recherches menées par les auteurs britanniques. Ce tableau a été élaboré par Francis Green (1993) et il collige les apports théoriques des auteurs auxquels nous avons fait référence.

Tableau # 3**British Studies of the Determinants of Training**

Hypothesis	Studies confirming it
(a) Training decreases with age	For males or for both sexes together: all For females: (1) and (4) confirm; (3) and (5) show insignificant effect
(b) Higher-level qualifications raises training probability	(1), (2), (4), (5) and (6)
(c) Growing or changing technology industries raise training	(6). Other show no consistent pattern
(d) Caring for children reduces training probability	(1), (4), (5). (3) shows no effect
(e) Larger establishments do more training	(2), (3), (4) and (5)
(f) Higher-level occupations require more retraining-	(1), (2) and (5)
(g) Training is greater in the public sector	(4)
(h) Recent recruits to new jobs need training	(2) and (5)
(i) Sex discrimination over training access	(1), (3), (4) and (5)
Studies	Data Set
(1) Greenhalg and Stewart (1987)	National Training Survey (1975)
(2) Rigg (1989)	Training in Britain, Survey of Individuals, Summer (1987)
(3) Booth (1990)	Survey of Graduates and Diplomats (1980)
(4) Booth (1991)	British Social Attitudes Survey (1987)
(5) Green (1991 a)	Labour Force Survey (1984)
(6) Allen, McCormick and O'Brien (1991)	Sample of unemployed in Sunderland (1986)

Source: GREEN F., "The Determinants of Training of Male And Female Employees in Britain", Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 1993, vol. 55 no 1, p.104

Ce tableau permet de constater quelles sont les variables qui ont été testées comme ayant une influence mesurable sur la participation de travailleurs aux activités de formation. Les variables qui ont un effet déterminant et mesurable sur la participation des travailleurs à la formation et qui font l'objet d'un consensus auprès des chercheurs identifiés dans le tableau sont les suivantes:

- ❖ L'âge: plus un travailleur est âgé, plus sa propension à participer à des activités de formation est faible;
- ❖ Le niveau de qualification initial d'un travailleur: plus un travailleur a un niveau de qualifications élevé, plus sa propension à participer à des activités de formation sera élevée;
- ❖ Le fait d'avoir des enfants et d'en avoir la charge: la propension de participer à des activités de formation décroît lorsque le travailleur doit assumer les responsabilités liées à l'éducation des enfants;
- ❖ La taille de l'entreprise: plus une entreprise est grande, plus elle va offrir de formation à ses employés;
- ❖ Le sexe: il s'effectue une discrimination basée sur le sexe quant à l'accès aux activités de formation.

Ces variables vont servir de base dans l'élaboration de notre modèle d'analyse. En fait, elles deviendront les variables charnières de notre modèle. D'autres variables s'ajouteront, mais ces dernières proviendront des spécificités liées à notre terrain. Plusieurs études ayant testé et mesuré l'effet des variables énumérées ci-haut, il est clair que de ne pas les intégrer à notre modèle viendrait grandement ébranler la validité de notre étude.

Dans le second tableau nous présentons le modèle utilisé par Pierre Doray (1997) ainsi qu'un résumé des résultats de recherche. Il est important de présenter ce modèle car les variables auxquelles Doray a recours viennent recouper les variables testées par les auteurs britanniques. Ce modèle confirme que les facteurs qui poussent les travailleurs à adhérer aux programmes de formation proviennent de plusieurs sources, ces sources n'étant autre que les déterminants de la participation à la formation. Les travaux de cet

auteur viennent donc confirmer les principales conclusions qui sont consignée dans le tableau précédent. En ce sens, le modèle de Doray constitue un second volet qui permet d'appuyer de manière plus décisive le modèle d'analyse qui fait l'objet d'une des prochaines sections.

Tableau #4

La formation en entreprise: les variables retenues (Doray, Canada 1997)

	Variables	Particularités
Participation	<ul style="list-style-type: none"> • taux de participation globale • taux de participation à la formation en entreprise • taux de participation à des programmes en entreprise • taux de participation à des cours en entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • taux calculé pour toutes les activités
Caractéristiques des répondants	<ul style="list-style-type: none"> • genre • âge • région de résidence • scolarité antérieure • régime de travail • présence d'un syndicat • occupation • taille de l'entreprise • secteurs industriels de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • (homme/femme) • en cohorte • Maritimes, Québec, Ontario, Prairies, Colombie-Britannique • en six catégories • temps plein/temps partiel • deux catégories, présence et absence • en huit catégories • en cinq catégories • en dix catégories

DORAY, PIERRE. *La formation en entreprise au Québec: quelques données (im)pertinentes*, *Gestion*, automne 1997, vol.22, no.3. p. 51.

Sur la base de ce modèle d'analyse, Doray observe les effets des différentes variables indépendantes sur la participation à la formation en entreprise, lesquels sont les suivants:

- ❖ Le genre (sexe): les femmes ont une probabilité d'accès réduite à la formation en entreprise par rapport aux hommes. Or, cet accès est indépendant de la scolarité ou des caractéristiques de l'insertion professionnelle;
- ❖ L'âge: l'influence de l'âge sur la participation augmente jusqu'à quarante-quatre ans. Par la suite elle diminue;
- ❖ Niveau de scolarité: la probabilité de participer à des activités de formation augmente avec le niveau de scolarité;
- ❖ Taille de l'entreprise: plus la taille de l'entreprise est élevée, plus la probabilité de participer augmente;
- ❖ Présence syndicale: la présence syndicale réduit la participation, même si le taux de participation est plus élevé quand il y a présence syndicale;
- ❖ Régime de travail (statut du poste): les travailleurs à temps partiel ont une probabilité plus faible de participer que les salariés à temps plein.

Ces conclusions vont servir de base pour l'élaboration du modèle d'analyse que nous utiliserons pour l'étude de cas.

2: Présentation du cas: la Ville de Montréal

Notre mémoire est basé sur la formation à la Ville de Montréal. Il est important de noter que de nombreuses modifications sont constamment apportées dans l'organisation interne à la Ville de Montréal. Afin d'éviter de revoir constamment notre présentation de l'organigramme de la Ville de Montréal, nous précisons que la présentation suivante est en date du mois de mai 1998. Toutes les modifications postérieures à cette date ne sont pas mentionnées.

2.1: Les structures internes régissant le fonctionnement de la Ville de Montréal

La Ville de Montréal est une agglomération urbaine regroupant cinquante et un quartiers, ce qui en fait la plus grande ville du Québec. Sa structure organisationnelle est structurée sous une forme pyramidale (voir annexe 1). Au premier palier, on retrouve le Conseil municipal, lequel est constitué de cinquante-deux membres élus, le maire étant de ce nombre. Au second palier vient le Comité exécutif et au dernier niveau viennent les services, lesquels sont divisés en vingt secteurs d'activités, tels les travaux publics, l'urbanisme, la conduite d'eau, le domaine du loisir, l'habitation, l'approvisionnement, les loisirs, le Service du personnel, etc. Comme dans toute organisation, chacun de ces services a des objectifs, une mission et une culture qui lui sont propres. Néanmoins, les services demeurent tenus de s'aligner sur les objectifs globaux émis par les deux paliers supérieurs, soit le Conseil municipal et le Comité exécutif.

Au sein des vingt services, il existe des services de première ligne, dont les activités sont considérées comme névralgiques. Ces services sont au nombre de sept, soit:

- ◆ Les Travaux Publics;
- ◆ La Propreté;

- ◆ La Sécurité du Revenu;
- ◆ La Prévention des incendies;
- ◆ Les Sports et Loisirs (piscines , patinoire , pistes cyclables);
- ◆ Les Parcs;
- ◆ Les Jardins et Espaces verts;
- ◆ La Culture.

Comme toute organisation , la Ville de Montréal a comme mission d'offrir des services à ses citoyens. Afin que ces services répondent aux besoins variés d'une population disséminée aux quatre coins de l'île , la Ville emploie plus de dix mille cinq cent (10 500) employés. Ces employés ont les compétences ainsi que les connaissances qui leur permettent d'occuper des fonctions importantes dans l'organisation.

La distribution des effectifs est la suivante:

- ◆ 45,8 % sont des cols blancs;
- ◆ 31,9 % sont des cols bleus;
- ◆ 10,82 % sont des pompiers;
- ◆ 5 % sont des cadres;
- ◆ 3,1 % sont des professionnels;
- ◆ 1,8 % sont des contremaîtres;
- ◆ 1,5 % ont un autre statut.

Ces dix mille cinq cent (10 500) employés appartiennent à plus de 14 syndicats différents. Ces syndicats représentent mille cent (1100) types d'emplois , autant de types spécialisés - comme par exemple les électriciens ou les plombiers - que non-spécialisés - comme l'entretien ménager.

Pour l'ensemble des employés municipaux , soixante-treize pour cent sont permanents , contre vingt-sept pour cent de non permanents. Ces employés non permanents proviennent majoritairement de la liste de rappel: ils sont donc appelés à changer très

souvent de service. De plus, comme ils détiennent souvent plusieurs titres d'emploi, ils sont appelés à changer de services selon les besoins saisonniers: ils peuvent donc se promener aux quatre coins de la Ville plusieurs fois par année. La mise à jour des informations concernant ces employés demeure très difficile à maintenir: les données relatives à leur situation sont donc plus souvent qu'autrement erronées. L'envoi de documents reste très difficile.

Suite à une récente réorganisation administrative, cinquante-six pour cent (55.5%) des employés travaillent dans l'un des sept services de première ligne. Au sein des cols bleus, cinquante-six pour cent travaillent dans ces services de première ligne, tout particulièrement aux Travaux Publics, aux Parcs, aux Jardins et Espaces verts, à la Propreté ainsi qu'aux Sports et Loisirs.

2.2: Le Service du personnel de la Ville de Montréal

Afin d'encadrer le personnel de la Ville de Montréal, il y a un Service du personnel. Ce service a trois objectifs:

- I. Jouer un rôle de soutien auprès des employés;
- II. Centraliser l'information concernant les employés;
- III. Développer, appliquer et gérer les différentes politiques du personnel.

Ces objectifs permettent au service d'assurer une uniformité quant à la circulation de l'information au sein des employés des multiples services. Cette uniformisation permet de maintenir la qualité des services qu'offrent les employés de la Ville répondant ainsi aux besoins de la clientèle.

Ce service est composé de huit divisions dont les plus importantes sont :

- la division de la rémunération et de la classification;
- la division des services aux employés;
- la division de la formation, de l'organisation et du développement des ressources.

Au-delà des objectifs que nous avons énoncés, le Service du personnel a comme mission première de fournir aux autres services de la Ville une main-d'œuvre possédant les connaissances nécessaires pour effectuer les tâches liées au poste de travail. L'activité formation devient donc un moyen permettant à ce service de remplir ses objectifs.

La division en charge des programmes et des activités de formation est la Division de la formation , de l'organisation et du développement des ressources , plus communément appelée Division du développement de l'organisation (DDO).

Cette division est composée d'un chef de division , de cinq conseillers , d'un préposé au secrétariat et d'une secrétaire de direction , pour un total de dix-neuf personnes. Cependant , il est important de mentionner que la structure de cette division demeure très précaire car parmi ces dix-neuf employés , seulement neuf personnes occupent un poste permanent. Les autres personnes ont des affectations temporaires , ce qui augmente les mouvements interdivisions , et par le fait même , l'instabilité.

Le DDO regroupe trois volets: le volet organisation et restructuration des services , le volet développement des ressources lequel est axé sur l'évaluation du rendement et l'orientation , et finalement le volet formation.

Il est toutefois important de mentionner que la formation technique ou spécifique est décentralisée et la formation générale, ou institutionnelle, est centralisée. En effet, la formation offerte aux employés de la Ville est divisée en deux volets:

- A. tous les programmes relatifs aux connaissances techniques ou spécifiques sont donnés par le service lui-même;
- B. tous les programmes d'ordre général dont les connaissances peuvent être appliquées par tous les employés, indépendamment de leurs services, sont offerts par le DDO. Cette formation est dite institutionnelle.

Il existe trois centres de formation spécialisée qui ne relèvent pas du DDO: le Service des Incendies , responsable de la formation technique des pompiers ; le Service des Approvisionnements , responsable de l'émission des cartes de compétence pour la

conduite de véhicules motorisés ; et le Service de la Sécurité du Revenu où l'on retrouve une situation particulière car il existe une entente de service conclue avec le gouvernement du Québec portant sur l'Aide sociale. Il existe donc deux types de formation à la Ville de Montréal: celle dispensée par le DDO et celle dispensée par les organismes que nous venons d'identifier. Cette division fait en sorte que certains employés de la Ville peuvent avoir recours à plusieurs types de programmes, et ce, sans que l'information véhiculée ne soit dédoublée. La formation peut être divisée en deux volets. Il y a de la formation spécifique à certains corps de métier, qui est donnée par des organes autres que le DDO , et de la formation institutionnelle ayant pour objet de toucher l'ensemble des employés de la Ville, qui est donnée par le DDO. La formation institutionnelle demeure centralisée et sous la responsabilité du Service du personnel via sa division spécialisée en formation, soit le DDO.

Entre 1986 et 1995 , la formation est décentralisée: chaque service doit gérer lui-même la formation. C'est en 1994 , suite à la venue du maire Bourque et de son équipe , que les activités de formation générales sont recentralisées. À partir de cette date , la Division du développement de l'organisation (DDO) redémarre le programme de formation et les activités de formation se structure selon les deux volets que nous avons énoncés plus haut. La division perfectionne le programme de formation institutionnelle en augmentant le nombre de cours tout en diversifiant les thèmes. Les premiers cours résultant de cette recentralisation sont offerts en 1995. De plus , afin de faciliter la gestion des inscriptions et des dossiers d'employés , la division implante un système informatique adapté à la gestion de la formation , connu à la Ville sous l'appellation *COBA*.

Il faut mentionner aussi qu'avec l'avènement de la *Loi favorisant le développement de la main- d'œuvre* , aussi appelée Loi 90 , les changements se sont précipités. Cette obligation légale est un élément ayant accentué l'augmentation du caractère formel ainsi que le niveau d'institutionnalisation du programme de formation offert par le DDO.

2.3: Le programme de formation offert par la Division du développement organisationnel (DDO)

Le programme de formation sur lequel porte notre étude est celui qui est dispensé par le Service du personnel via sa division du développement organisationnel (DDO), soit la formation institutionnelle.

Cette formation institutionnelle a pour objet de répondre aux besoins exprimés autant par les individus que par les équipes de travail en vue d'acquérir, d'améliorer ou de développer des connaissances, des habiletés et/ou des attitudes. Ce programme offre cent cours divisés en dix thèmes. À ces thèmes se greffent deux autres programmes parallèles, soit un programme de préparation à la retraite et un programme de remboursement d'études académiques. Les dix thèmes et les cours correspondants sont les suivants:

1) Le contexte municipal

Ce sont des activités qui fournissent des connaissances aux employés sur les ressources municipales disponibles pour accomplir leurs tâches ainsi que sur le contexte général dans lequel s'insère l'organisation Ville de Montréal. Voici quelques cours types:

- Montréal économique;
- Montréal écologique;
- Montréal et ses partenaires;
- Montréal international;
- Les musées scientifiques de Montréal;
- L'approvisionnement municipal;
- La réalité des travaux publics de Montréal;
- Habiter Montréal;
- L'emploi et l'économie solidaire;
- La production de la paie des employés à traitement.

2) **Le service à la clientèle**

Ce sont des activités qui visent l'amélioration du service à la population et aux diverses clientèles de la Ville. Voici quelques cours types:

- L'accueil et le service à la clientèle
- Le service à la clientèle au comptoir
- La gestion des critiques et des plaintes
- La gestion de l'amélioration continue du service
- La gestion du service à la clientèle et la connaissance des clients
- Gérer dans un contexte pluriethnique

3) **Le travail efficace**

Ce sont des activités qui visent à accroître l'efficacité, l'efficience, la productivité et la qualité dans le processus de travail réalisé par les personnes, les équipes ou entre les unités administratives. Voici quelques cours types:

- La simplification des processus administratifs
- Un support administratif proactif
- La comptabilité par activité
- La mesure de la qualité
- La résolution de problème
- L'organisation personnelle (temps et priorités)
- Les sept habitudes des gens efficaces
- La créativité et l'innovation en milieu de travail

4) **La gestion et la supervision**

Ce sont des activités qui sont propres aux responsables d'unités administratives ou d'équipes de travail de manière à accroître leur rendement dans l'exercice de leurs rôles. Voici quelques cours types:

- Les communications organisationnelles
- Consolider son équipe de travail
- Le gestionnaire et son rôle d'entraîneur

- Les rôles et responsabilités du superviseur
- Structurer et organiser une unité administrative

5) **Les relations interpersonnelles**

Ce sont des activités qui développent les habiletés à établir des relations interpersonnelles productives. Voici quelques cours types:

- L'appréciation du rendement
- La négociation d'ententes: un outil de gestion
- La communication interpersonnelle
- La conduite d'entrevue
- L'aide aux employés en difficulté
- La gestion de personnes en situation de changement
- Mobiliser dans un contexte de réorganisation

6) **Le travail de groupe**

Ce sont des activités pour les personnes appelées à participer efficacement à du travail réalisé en petit, moyen ou grand groupe. Voici quelques cours types:

- L'introduction à la conduite de réunion
- La communication et le fonctionnement efficace d'un groupe de tâche
- L'animation de grands groupes
- La résolution de conflits par les groupes
- Gérer la concertation
- L'animation de la formation
- La conception de la formation
- L'analyse des besoins de formation

7) **Les communications administratives**

Ce sont des activités pour les personnes qui ont à communiquer efficacement, tant par l'écrit qu'à l'oral, dans le cadre de leur travail. Voici quelques cours types:

- Le français sans faute

- Améliorer son français écrit (1, 2 et 3)
- La composition de texte
- Rédaction de lettres et de notes de service
- La rédaction d'un ordre du jour, de procès-verbaux ou de compte rendu de réunion
- L'anglais correct
- Répondre au téléphone (en anglais)
- La rédaction administrative (en anglais)
- Participer à une réunion (en anglais)

8) **Le travail et la carrière**

Ce sont des activités qui permettent aux personnes de relever les défis qui jalonnent certaines étapes-clés de leur vie au travail. Voici quelques cours types:

- L'arrivée dans une nouvelle affectation
- Gérer son stress
- Améliorer sa qualité de vie au travail
- Le bilan professionnel
- La préparation à une entrevue
- Préparer son avenir
- Se lancer en affaires ? Pourquoi pas
- Les perspectives d'emploi à la Ville de Montréal
- Les tendances du marché de l'emploi (à l'extérieur de la Ville)
- La préparation à la retraite

9) **La micro-informatique et la bureautique**

Ce sont des activités d'initiation à l'informatique, de formation à l'utilisation courante des micro-ordinateurs et des équipements bureautiques. Voici quelques cours types:

- WordPerfect (plusieurs niveaux)
- Excel (plusieurs niveaux)
- Access pour Windows (plusieurs niveaux)

10) La santé et la sécurité au travail

Ce sont des activités pour les personnes qui ont à assurer le respect des lois, des règlements et des conditions respectueuses de la santé et de la sécurité des personnes au travail. Voici les cours:

- L'introduction à la gestion de la SST au travail
- Le fonctionnement des comités locaux de SST
- La sécurité des travaux publics et de la construction
- Le secourisme en milieu de travail
- La signalisation des travaux
- Le SIMDUT
- Les techniques d'enquêtes et d'analyse des accidents de travail
- Les règlements en SST et leur application en milieu de travail
- Le perfectionnement des routiers
- La conduite préventive (méthode 3-3-5)
- La santé mentale au travail

Ces cours sont offerts à raison de trois sessions par année, soit la session d'automne, la session d'hiver et la session de printemps. Bien entendu, tous les cours ne sont pas offerts à chaque session sauf au niveau de la SST où ils sont accessibles en tout temps.

La Ville de Montréal stipule que le développement des compétences des employés constitue l'une des principales responsabilités des gestionnaires du DDO. Il est donc du devoir de ces gestionnaires en ressources humaines de cibler les besoins de formation des employés et de les faire correspondre aux priorités organisationnelles de leur unité et de la Ville.

Le nombre de sessions et de participants pour chaque session étant limité, il est du devoir de l'employé, de concert avec son superviseur immédiat, de planifier la disponibilité de l'employé tout en respectant les besoins réels du services et de l'employé.

La demande de formation doit être autorisée par le supérieur immédiat car c'est à lui que revient le rôle d'identifier et d'assurer la mise en place des conditions organisationnelles nécessaires pour favoriser le transfert des apprentissages acquis du domaine du théorique au domaine pratique, soit dans son service ou dans son unité. La formation se déroule normalement sur les heures de travail.

Les fascicules qui donnent le répertoire des programmes de formation institutionnelle ainsi que les cours correspondants sont distribués à tous les chefs de services. Ces derniers doivent assurer la diffusion des fascicules dans les différents "clos" qui sont les points de services qui sont répartis aux quatre coins de la Ville. Ces "clos" sont généralement des endroits où les employés doivent se présenter pour prendre possession des outils nécessaires à l'exécution de leurs tâches de travail, tels les camions ou tout autre appareil motorisé.

2.4: La clientèle du programme

La participation pour l'ensemble des employés de la Ville aux différents cours est concentrée dans trois thèmes, soit quarante-cinq pour cent (45 %) en micro-informatique et bureautique, vingt pour cent (20%) en communication administrative et dix (10 %) en santé et sécurité au travail. Ces cours sont aussi offerts aux sociétés paramunicipales.

La participation générale des cols bleus pour l'année 1997-1998 est de vingt-cinq pour cent (24,76 %) (ratio= 1043 cols bleus participants sur un total de 4212 cols bleus à la Ville). En ce qui a trait à la participation générale des cols blancs les chiffres ne nous sont pas accessibles. Cependant les dirigeants du DDO estiment que ce taux dépasse la barre des quarante-cinq pour cent (45 %).

Au niveau de la SST, la majorité des participants sont des cols bleus. Ces cours sont de deux types, soit un volet obligatoire et un volet volontaire. Les cols bleus ont donc la possibilité de choisir certains cours, et plusieurs de ces choix sont axés vers la SST.

Aucun chiffre n'étant disponible, nous avons interrogé messieurs Gérard Durocher et Paul Potvin qui sont des consultants externes chargés des cours de SST pour la Ville de Montréal depuis trois ans. Selon ces derniers, dans chaque cours il y a près des deux tiers des participants qui sont des cols bleus, et une minorité de cols blancs. De plus, comme le démontre la section précédente, les cours de SST sont très fortement axés sur des tâches qui sont liées à des postes cols bleus. Pour le reste des cours du programme, la participation des cols bleus demeure très faible.

Si on isole la participation des cols bleus aux activités de formation, on note un très fort penchant vis-à-vis des cours de pré-retraite. La distribution de la participation des cols bleus est présentée dans le tableau suivant. Dans ce dernier on fait ressortir le profil de participation des cols bleus selon les cours qui sont disponibles dans le fascicule offert par le DDO. Ce niveau de participation est calculé sur la même base que celle que nous avons précédemment ciblée, soit pour la période de cours 1997-1998.

Tableau #5: Niveau de participation selon la nature de la formation pour les cols bleus

Nature de la formation	Formation générale	Formation spécifique
<p align="center">Cours volontaires</p>	<p><u>Développement personnel/Travail et carrière:</u> Gérer son stress : 1,82% Se lancer en affaire : 1,05% Préparation à la retraite : 25,02 % Autres: 5.17 %</p> <p><u>Contexte Municipal:</u> : 0,96 %</p> <p><u>Travail de groupe:</u> : 3,64 %</p> <p><u>Secourisme en milieu de T</u> : 2,78 %</p> <p align="center">Total: 40,44 %</p>	<p><u>Signalisation des Travaux publics</u> 7,42 %</p> <p><u>La conduite préventive:</u> 0,86%</p> <p><u>Service à la clientèle:</u> 1,73 %</p> <p><u>Gestion et la supervision:</u> 4,41 %</p> <p><u>Communications administratives:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cours de Français = 3,16 % • Cours d'anglais = 6,14% <p><u>Cours de micro-informatique</u>= 9,01 %</p> <p align="center">Total: 32,73 %</p>
<p align="center">Cours Obligatoires</p>	<p><u>SIMDUT</u> : 12,85 %</p>	<p><u>La sécurité des TP et de la construction</u> : 9,49 %</p> <p><u>Secourisme:</u> 2,78 %</p> <p align="center">Total: 12,27 %</p>

Méthodologie de la classification du tableau #5:

Nous avons fait cette classification uniquement en fonction du profil cols bleus. Dans ce cas , nous n'avons pas tenu compte des autres types d'employés ayant accès à ces cours , tel les cols blancs. De ce fait , nous avons posé la question de base suivante: comment ce cours peut-il être intégré au profil des cols bleus ?

Cette question a des implications importantes pour les fins de notre classification. Elle nous permet de cerner les cours qui peuvent avoir le plus d'ascendant sur le niveau de formation des cols bleus. Bien entendu , il est clair que certains types de cours n'ont qu'un intérêt secondaire , pour ne pas dire nul , pour les cols bleus. Prenons comme exemple le cas des cours classés sous la rubrique "Services à la clientèle". Ces cours , bien que d'intérêt général , ne sont pas des sujets qui représentent des enjeux majeurs chez les cols bleus. De ce fait , il est évident que certains cours , comme ceux sous la rubrique "Santé et sécurité" , constituent un attrait marqué pour ce type de travailleurs. Compte tenu de ces limites nous n'avons pas fait l'inventaire de tous les cours mais nous nous en sommes tenus à ceux dont le contenu pouvait toucher l'ensemble des cols bleus , indépendamment de leur poste de travail ou de leurs qualifications.

Par ce tableau on peut noter que plus d'un tiers de la participation des cols bleus est orienté vers des cours d'ordre général. Dans ces cours généraux, on peut observer que la participation est très élevée pour les cours reliés à la retraite et représente soixante-deux pour cent (62 %) de la participation des cols bleus ($[(25.02 \times 100) / 40.44 = 61.87]$).

Pour la formation spécifique, on peut observer que soixante-neuf pour cent (69 %) ($3.16 + 6.14 + 9.01 + 4.41 = 22.72$; $(22.72 \times 100) / 32.73 = 69.42$) des cours pris sur une base volontaire sont reliés à des connaissances nécessitant un apprentissage théorique.

En résumé, la participation des cols bleus à la formation institutionnelle donnée par le DDO se divise comme suit :

Tableau #6: COMPILATION POUR LES COLS BLEUS

Types de formation	Ratio des cols bleus qui ont participé à la formation selon la nature de la formation (1)
Formation spécifique volontaire	32,73 %
Formation générale volontaire	40,44 %
Formation spécifique obligatoire	12,27 %
Formation générale obligatoire	12,85 %

(1): Le calcul de ce pourcentage est fait selon le ratio suivant: nombre de participants divisé par l'ensemble des cols bleus ayant participé à la formation institutionnelle.

Afin d'analyser plus en détail la participation des cols bleus au programme de formation institutionnelle, le DDO a distribué un questionnaire. Ce questionnaire avait pour objectif d'interroger non pas uniquement les cols bleus, mais aussi les cols blancs ayant accès à la formation institutionnelle.

Suite à la distribution d'un questionnaire par le DDO, certaines constatations peuvent être faites. Sur le nombre total d'envois de questionnaires, on l'a envoyé à un nombre de répondants potentiels de chaque catégorie d'employés respectant la proportion relative des différentes catégories d'employés au sein de la main-d'œuvre de la Ville; il y a eu envoi de deux mille quatre cent vingt (2420) questionnaires soit sept cent soixante-seize (776) aux cols bleus et mille six cent quarante-quatre (1644) aux cols blancs.

Les taux de réponse sont les suivants:

- ◆ pour les cols blancs, six cent quatre-vingt-quinze (695) ont répondu, soit un taux de réponse de quarante-deux pour cent (42%);
- ◆ pour les cols bleus, cent soixante (160) ont répondu, soit un taux de réponse de vingt et un pour cent (21%).

Le tableau suivant présente les conclusions pouvant être tirées des réponses du questionnaire. Ce tableau est monté sous une forme comparative, soit entre les cols blancs et les cols bleus. La catégorie col blanc est constituée de plusieurs sous-catégories d'emploi soit les cadres, les contremaîtres, professionnels et les autres fonctionnaires de la Ville.

Ce tableau a pour objectif de tracer un portrait actuel du niveau de participation aux activités de formation des cols bleus et des cols blancs.

Tableau #7: Résultats du questionnaire de la Ville.

Question posée dans l'étude	Nbre général	Nbre de col bleu (en %)	Nbre de col blanc (en %)	Écart (entre bleus et blancs)
J'ai reçu personnellement le Répertoire des programmes de formation de l'année 1998 lequel était accompagné des cours de la session d'hiver.	68,5 %	9,15 %	57,69 %	48,54 %
Au cours des deux dernières années, j'ai sollicité l'autorisation auprès de mon supérieur hiérarchique d'être libéré de mes tâches pour participer à au moins un cours offert par le DDO	57,29 %	18,71 %	53,92 %	35,21%
Au cours des deux dernières années, j'ai obtenu l'approbation de mon supérieur hiérarchique de participer à au moins un cours de formation offert par le DDO	87,92 %	68,85 %	89,01 %	20,16%
Je dirais que ma satisfaction est grande face aux cours auxquels j'ai participé.	36,98 % sont très satisfaits	18,28 % qui sont très satisfaits sont des bleus	53,23 % qui sont très satisfaits sont des blancs	34,95%
Écart moyen entre c.bleus et c.blancs: 34,72%				

Les faits qui peuvent être inférés de l'étude de ce tableau sont les suivants :

- Les cols blancs ont un accès beaucoup plus facile à l'information concernant le programme offert par le DDO;
- Les cols bleus ne reçoivent pas l'information concernant le programme offert par le DDO;
- Les demandes de formation émanant de cols bleus sont plus souvent refusées que celles émanant des cols blancs ;

- La satisfaction des cols blancs est trois fois plus élevée que celle des cols bleus vis-à-vis du programme de formation offert par le DDO.

Alors si on centre l'analyse sur les cols bleus, on peut dire que les cols bleus ne participent pas car:

- Ils ne reçoivent pas l'information pertinente au programme ;
- Le programme ne répond pas à leurs besoins car même ceux qui reçoivent l'information participent peu et ne sont pas satisfaits.

Ces faits dissimulent une problématique spécifique aux cols bleus. Cette problématique est constituée de trois volets consécutifs. D'une part les cols bleus participent très peu au programme de formation institutionnelle offert par le DDO. D'autre part, très peu de cols bleus reçoivent l'information concernant le programme. Et finalement, ceux qui participent au programme ont un taux de satisfaction très bas.

Cette problématique nous amène à poser l'inévitable question: quelles sont les raisons qui expliquent le peu de participation des cols bleus au programme ?

3: Le modèle d'analyse, les hypothèses et les propositions

Afin de répondre à la problématique que nous avons cernée dans la section précédente, nous aurons recours à un modèle d'analyse. Ce modèle s'inspire des modèles que nous avons présentés dans la revue de littérature. Cependant, compte tenu de la spécificité de notre objet de recherche nous avons élaboré un modèle basé sur des éléments tirés des modèles analysés dans la revue de littérature mais adaptés aux particularités propres de notre échantillon soit les cols bleus de la Ville de Montréal. De ce fait, les hypothèses et les propositions que nous formulerons viseront à répondre à la question de recherche suivante :

" Quels sont les facteurs qui influencent la participation des cols bleus au programme offert par le Service du personnel de la Ville de Montréal ? "

Nous utiliserons la terminologie "Service du personnel" dans la question de recherche ainsi que dans l'ensemble des prochaines sections. Bien que ce soit la division du développement de l'organisation (DDO) qui soit chargée du volet, celle-ci relève du Service du personnel de la Ville de Montréal. De plus cette appellation correspond davantage à ce qui est connu dans le milieu.

Dans ce chapitre, nous commencerons par présenter le modèle d'analyse de la recherche. Par la suite, nous exposerons les hypothèses et les propositions de recherche. Finalement, afin de simplifier le processus, nous présenterons un tableau synthèse qui permet de faire le lien entre la théorie et l'analyse.

3.1: Le modèle utilisé dans la recherche

Dans cette section nous présentons le modèle d'analyse ainsi que les hypothèses et les propositions de la recherche. Afin de bien définir toutes les variables du modèle d'analyse nous définissons les variables : ces définitions sont consignées dans le tableau #8.

3.1.1: Le modèle d'analyse

Afin de passer du concept à la mesure du phénomène, nous devons illustrer la relation étudiée sous une forme empirique. Cette relation prend la forme d'une équation établissant un lien de causalité entre une variable dépendante et des variables indépendantes. Dans le cas de la formation à la Ville de Montréal, les variables se définissent comme suit:

- ⇒ la variable dépendante est la participation des cols bleus au programme de formation;
- ⇒ les variables indépendantes se divisent en trois catégories, soit les variables socio-démographiques, les variables liées au poste de travail et les variables liées au programme de formation.

Ces variables indépendantes peuvent être décomposées en plusieurs sous-catégories. Ces divisions vont permettre de mieux isoler l'effet de certaines variables sur notre variable dépendante, et par le fait même, augmenter le degré de compréhension du phénomène auquel nous nous intéressons.

Ces sous-catégories sont:

A: Caractéristiques socio-démographiques

- Sexe
- Âge
- Niveau de scolarité

B: Caractéristiques liées au poste de travail

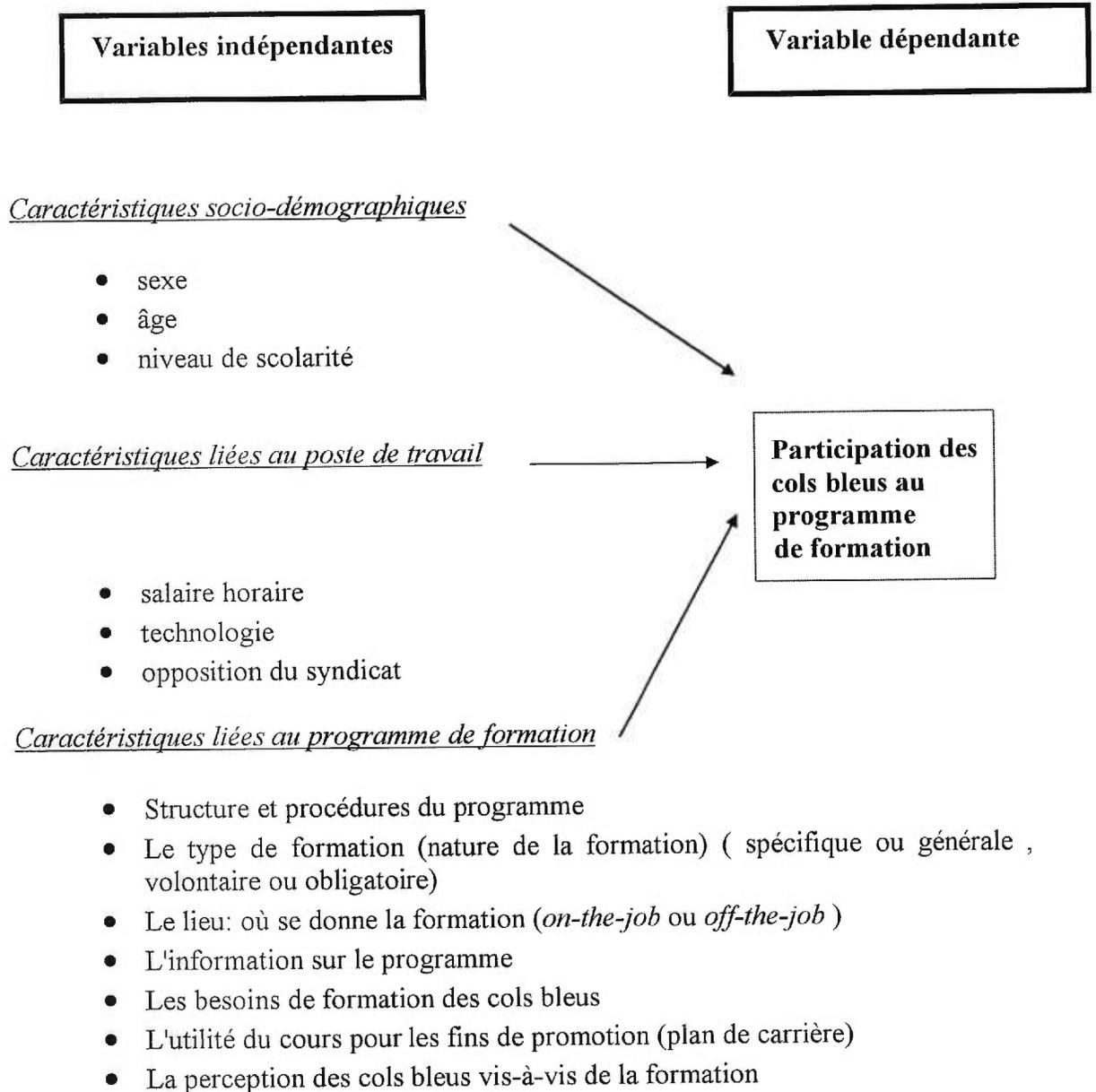
- Salaire horaire
- Technologie
- Opposition du syndicat

C: Caractéristiques liées au programme de formation

- Structure et procédures du programme
- Type de formation (nature de la formation) (spécifique ou générale , volontaire ou obligatoire)
- Lieu: où se donne la formation (*on-the-job* ou *off-the-job*)
- Information sur le programme
- Le programme répond-il aux besoins des travailleurs ?
- Utilité du cours pour les fins de promotion (plan de carrière)
- Perception des cols bleus vis-à-vis de la formation

Comme notre étude repose sur la relation existant entre des variables de nature différente, il apparaît primordial de définir certaines variables qui interviendront dans l'étude. Bien entendu les variables des deux premiers volets, soit celles liées aux caractéristiques socio-démographiques et celles liées au poste de travail, sont très explicites et ne soulèvent pas d'ambiguïté quant à leur signification. Cependant les variables liées aux caractéristiques du programme de formation nécessitent des précisions que nous formulerons par le biais de définitions spécifiques afin de lever toute ambiguïté quant à leur interprétation.

Figure #3: Schéma du modèle d'analyse



3.1.2: Le cadre opératoire

En premier lieu nous présenterons le contexte général dans lequel s'insère notre recherche. Par la suite, nous aborderons les questions plus directement liées à notre question de recherche. Dans ce second volet, nous définirons les variables indépendantes retenues dans le modèle d'analyse.

De manière générale, notre objet de recherche touche à la formation à laquelle les cols bleus de la Ville de Montréal ont la possibilité de participer. Comme nous l'avons souligné dans la deuxième section du mémoire, ce groupe de travailleurs demeure sous-représenté parmi la population suivant les cours de formation offerts par le Service du personnel de la Ville de Montréal. Notre modèle d'analyse ainsi que notre question de recherche a pour objectif de cerner le pourquoi de l'écart existant entre ce groupe de travailleur et les autres groupes de la Ville de Montréal.

Le tableau suivant présente la définition de chacune des variables indépendantes que nous avons retenues dans le modèle d'analyse.

Tableau #8: Définitions de variables indépendantes

Variables	Définition des variables
Type de programme: deux subdivisions	
La formation générale	Ensemble des connaissances acquises par un employé , mais dont <u>la mise en application n'est pas directement liée à l'exécution des tâches</u> constituant son poste de travail.
La formation spécifique	Ensemble des connaissances acquises par un employé et dont <u>la mise en application est nécessaire à l'exécution des tâches</u> liées à son poste de travail.
Autres variables du modèle	
Lieu où est dispensé la formation	La formation est-elle dispensée directement au poste de travail ou sur les lieux de travail (<i>on-the-job</i>) ou bien dans une institution d'enseignement spécialisée (<i>off-the-job</i>) ?
Structure et procédures des programmes de formation	<u>Ensemble des dispositions mises de l'avant par la direction afin d'organiser et de faciliter le fonctionnement des activités de formation générale et spécifique.</u> Ces structures peuvent être de deux types: <ul style="list-style-type: none"> • un mode d'apprentissage pratique axé sur la transmission de connaissances techniques • un mode d'apprentissage traditionnel (cours magistral) axé sur la transmission d'informations théoriques
Information sur le programme	<u>Provenance de l'information</u> : d'où vient l'information que les cols bleus ont reçue sur le programme de formation offert par le Service du personnel. Elles peuvent être de trois sources: <ul style="list-style-type: none"> • réseau informel: d'un collègue cols bleus • réseau formel: du contremaître ou du superviseur • réseau formel: du fascicule distribué par le Service du personnel et qui a pour objectif de présenter le programme et les activités de formation
Le programme répond-il aux besoins des travailleurs ?	<u>Pertinence</u> : les cours qui sont offerts dans le cadre du programme de formation offert par le Service du personnel sont-ils pertinents <u>par rapport au profil cols bleu</u> . Cette comparaison prend comme base les volets qui sont décrits dans le fascicule de présentation du programme.
Utilité du cours pour les fins de promotion (plan de carrière)	<u>Effets recherchés</u> par les cols bleus <u>sur leur cheminement de carrière</u> suite à leur participation à des cours de formation offerts par le Service du personnel.
Perception des cols bleus vis-à-vis de la formation	Ensemble des <u>préjugés, des perceptions et des jugements</u> que les cols bleus portent <u>vis-à-vis de la formation</u> offerte par le Service du personnel.

3.2: Les hypothèses et les propositions de la recherche

Dans cette section, nous aborderons les hypothèses et les propositions de recherche afin de confronter les faits aux résultats. Les hypothèses que nous avons formulées font référence aux variables indépendantes et proviennent de la littérature pertinente que nous avons analysée dans la première section du mémoire. Les propositions ne sont pas tirées directement de la littérature mais plutôt des recherches exploratoires que nous avons menées sur le terrain.

3.2.1: Présentation des hypothèses et des propositions

La méthode de construction d'hypothèses à laquelle nous avons recours est hypothético-déductive. Nous partons d'un concept de base, soit la fonction formation, et nous formulons par la suite des hypothèses et des propositions qui nous permettront de répondre de façon théorique à la problématique soulevée par la question de recherche.

Suite à la présentation des variables, il appert que la relation que nous voulons tester est composée de plusieurs facteurs, ou plusieurs variables indépendantes, lesquels ont un effet direct sur une variable dépendante unique, soit la participation des cols bleus. Afin de mesurer l'effet de chacune de ces variables indépendantes, nous formulons une hypothèse permettant d'isoler son effet sur la variable dépendante.

Les variables indépendantes que nous avons retenues pour notre modèle d'analyse proviennent de la théorie. Cependant, notre recherche étant en fait l'étude d'un cas précis, nous avons ajouté aux hypothèses qui proviennent de la théorie des hypothèses que nous appellerons des propositions et qui sont identifiées par la lettre " P ". Ces hypothèses font référence à des aspects propres au cas. Chaque étude de cas comportant des paramètres qui sont uniques, il est clair que ces propositions illustrent des phénomènes qui préoccupent et qui touchent notre échantillon, soit les cols bleus de la Ville. Les résultats ne pourront donc être inférés à un échantillon autre que celui sur lequel notre étude s'est concentrée.

Bien que certaines variables indépendantes ne soient pas directement tirées de la littérature, il ne faut toutefois pas minimiser leur importance pour la recherche ainsi que leur validité. Tout au contraire, elles vont permettre de se rapprocher de la réalité afin de mieux l'expliquer. Malgré le fait qu'elles proviennent du terrain, elles demeurent inspirées de la littérature. Plusieurs études traitent de ces variables mais de manière indirecte, ce qui a pour effet d'orienter nos recherches et ainsi délimiter notre champ d'intervention.

3.2.2: Tableau synthèse des hypothèses, des propositions et de la théorie

Tableau #9: Les hypothèses et les propositions de recherche et leurs justifications

Hypothèses	Sources
H1: Les femmes ont plus de difficulté que les hommes à participer à des activités de formation	Pierre Doray (1997) Greenhalgh et Stewart (1987) Booth (1991) et (1990) Green (1991a)
H2: Plus les cols bleus approchent de la retraite, plus ils participent à un seul type de formation, soit les cours lié à la préparation de la retraite.	Pierre Doray (1997) Greenhalgh et Stewart (1987) Booth (1991) et (1990) Green (1991a)
H3: Si la formation permet d'améliorer le niveau de scolarité, alors le niveau de scolarité a une influence sur la participation des cols bleus à la formation.	Pierre Doray (1997) Jean Bernier (1972) Greenhalgh et Stewart (1987) Rigg (1989) Booth (1991) Green (1991a) Lee A.Lillard et Hong W.Tan (1986)
H4: Si un col bleu peut augmenter son salaire en participant à de la formation, alors le salaire a un effet sur la participation des cols bleus au programme de formation	Tiré de la théorie du Capital humain, Jacob Mincer (1987) Proposition non-vérifiable par l'analyse de contenu, plutôt par l'analyse statistique.
H5: Lorsque la formation est liée à l'introduction d'une nouvelle technologie, d'une nouvelle technique ou d'une nouvelle machinerie, alors la technologie a pour effet d'augmenter la participation des cols bleus à la formation ?	Pierre Doray (1997) Lee A.Lillard et Hong W.Tan (1986) Allen, McCormick et O'Brien (1991)
H6: Les activités de formation qui ont une structure axée sur des aspects pratiques liés au travail ont pour effet de stimuler la participation des cols bleus à la formation.	Booth (1990 et 1991) Greenhalgh et Stewart (1987) Lee A.Lillard et Hong W.Tan (1986)

Tableau #9: Les hypothèses et les propositions de recherche et leurs justifications (suite)

Hypothèses	Sources
<p>H7: La formation de type spécifique augmente la propension des cols bleus à participer à des activités de formation</p>	<p>Booth (1990 et 1991) Greenhalgh et Stewart (1987) Lee A.Lillard et Hong W.Tan (1986)</p>
<p>H8: Lorsque la formation est donnée directement sur les lieux de travail, alors les cols bleus participent plus aux activités de formation.</p>	<p>Green et Zanchi (1997) Miller (1994) Vandenheuvel et Wooden (1997) Lee A.Lillard et Hong W.Tan (1986)</p>
<p>P9: La participation des cols bleus à la formation augmente lorsque le fascicule rédigé par le Service du personnel leur parvient</p>	<p>L'information provient-elle du réseau formel ou informel ?</p>
<p>P10: Lorsque le programme répond aux besoins de formation des cols bleus la participation de ceux-ci augmente</p>	<p>Le programme répond-il aux besoins de formation des cols bleus : soulevé par G.Fortin et H.Lebrun</p>
<p>P11: Une formation qui permet d'accéder à un échelon supérieur de la filière col bleu augmente la propension des cols bleus à participer aux activités de formation offertes par le Service du personnel</p>	<p>Soulevé par G.Fortin, H.Lebrun et Paul Potvin</p>
<p>P12: Si les cols bleus ont une perception ou des préjugés négatifs face à la formation, alors ils ne participeront pas à la formation</p>	<p>Question soulevée suite aux recherches exploratoires.</p>
<p>P13: Si le syndicat s'oppose à la formation, alors le niveau de participation des cols bleus à la formation sera moins élevé</p>	<p>Pierre Doray (1997)</p>

4: Méthodologie et analyse

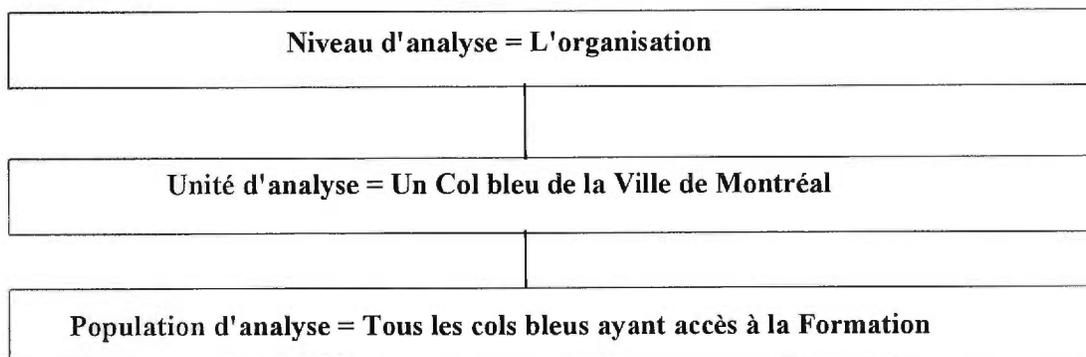
Pour répondre à la question de recherche, nous avons effectué une étude qualitative basée sur des entrevues effectuées dans des groupes de discussion constitués de cols bleus de la Ville de Montréal.

En privilégiant une étude approfondie de ces entrevues de groupes, nous voulons cerner les facteurs qui influencent les décisions de formation des cols bleus de la Ville de Montréal. Dans cette section, nous précisons : le cas choisi, les sources de données, la construction des outils d'analyse ainsi que la validation interne et externe de la méthodologie utilisée.

4.1: La méthodologie

Notre recherche est en fait une étude de cas et le cadre à l'intérieur duquel notre analyse est effectuée demeure circonscrit à l'organisation identifiée, soit la Ville de Montréal. À l'intérieur de cette structure organisationnelle, nous touchons à un aspect précis: la politique de formation offerte par le Service du personnel. Ce programme de formation s'adresse à tous les employés de la Ville mais, comme mentionné précédemment, les cols bleus y participent moins que les autres corps d'emploi.

La description de la participation de tous les employés de la Ville de Montréal permet de cibler avec précision la population d'analyse retenue ainsi que la problématique qui lui est propre. Ce faisant, nous avons réduit la taille de la population d'analyse tout en définissant l'unité d'analyse qui la constitue. Ceci impose des restrictions quant à la possibilité que nos conclusions ainsi que nos recommandations puissent s'appliquer à une population autre que celle ciblée par l'étude.



La population d'analyse n'a jamais fait l'objet d'étude auparavant et il est plus difficile d'isoler certaines variables ainsi que les effets qu'elles produisent sur les cols bleus. La méthodologie que nous avons retenue est l'analyse de contenu. Par le biais de cet outil, nous avons recours à des données qualitatives que nous avons recueillies par le biais de groupes de discussion.

Dans la prochaine section, nous aborderons plus en détail ce type d'outil en présentant les étapes de résolution de la problématique.

4.2: L'analyse de contenu

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie retenue, soit l'analyse de contenu. Par le biais de cette méthode nous avons colligé des données qualitatives. Par la suite, nous traiterons ces données de manière à répondre à notre question de recherche, et ce, tout en se servant des hypothèses et des propositions de recherche que nous avons présentées dans la section précédente.

En tout premier lieu nous ferons un retour sur les hypothèses et les propositions de recherche ainsi que sur les variables qui s'y rattachent. Par la suite nous présenterons la méthodologie et les groupes de discussion. Finalement, nous présenterons les résultats obtenus par le biais de l'analyse de contenu.

4.2.1: Les hypothèses et les propositions visées par l'analyse de contenu

Afin de tester l'ensemble de notre modèle, les hypothèses ainsi que les propositions qui s'y rattachent, notre méthodologie privilégiée est l'analyse de contenu.

Les variables que nous avons testées par le biais de l'analyse de contenu sont les suivantes:

- ◆ Caractéristiques socio-démographiques
 - ◇ sexe
 - ◇ âge
 - ◇ niveau de scolarité
- ◆ Caractéristiques liées au poste de travail
 - ◇ salaire horaire
 - ◇ technologie
 - ◇ opposition du syndicat

◆ Caractéristiques liées au programme de formation

- ◇ La structure et procédures du programme
- ◇ Le type de formation (nature de la formation) (spécifique ou générale)
, (volontaire ou obligatoire)
- ◇ Le lieu: où se donne la formation (*on-the-job* ou *off-the-job*)
- ◇ L'information sur le programme
- ◇ Les besoins de formation des cols bleus
- ◇ L'utilité du cours pour les fins de promotion (plan de carrière)
- ◇ La perception des cols bleus vis-à-vis de la formation

Les hypothèses et les propositions qui permettent de les vérifier sont indiquées dans le tableau ci-joint.

Tableau #10 : L'analyse de contenu

Hypothèses et propositions	Variable indépendante
H1: Les femmes ont plus de difficultés que les hommes à participer à des activités de formation.	sexe
H2: Plus les cols bleus approchent de la retraite, plus ils participent à un seul type de formation, soit les cours liés à la préparation de la retraite.	âge
H3: Si la formation permet d'améliorer le niveau de scolarité, alors le niveau de scolarité a une influence sur la participation des cols bleus à la formation.	niveau de scolarité
H4: Si un col bleu peut augmenter son salaire en participant à de la formation, alors le salaire a un effet sur la participation des cols bleus au programme de formation	salaire horaire
H5: Lorsque la formation est liée à l'introduction d'une nouvelle technologie, d'une nouvelle technique ou d'une nouvelle machinerie, alors la technologie a pour effet d'augmenter la participation des cols bleus à la formation.	technologie
H6: Les activités de formation qui ont une structure axée sur des aspects pratiques liés au travail ont pour effet de stimuler la participation des cols bleus à la formation.	La structure et les procédures du programme
H7: La formation de type spécifique augmente la propension des cols bleus à participer à des activités de formation.	Le type de formation (nature de la formation) (spécifique ou générale, volontaire ou obligatoire)
H8: Lorsque la formation est donnée directement sur les lieux de travail, alors les cols bleus participent plus aux activités de formation.	Le lieu: où se donne la formation (<i>on-the-job</i> ou <i>off-the-job</i>)

Tableau #10: L'analyse de contenu (suite)

Hypothèses et propositions	Variable correspondante
<p>P9:La participation des cols bleus à la formation augmente lorsque le fascicule rédigé par le Service du personnel leur parvient.</p>	<p>L'information sur le programme</p>
<p>P10: Lorsque le programme répond aux besoins de formation des cols bleus, la participation de ceux-ci augmente.</p>	<p>Les besoins de formation des cols bleus</p>
<p>P11: Une formation qui permet d'accéder à un échelon supérieur de la filière col bleu augmente la propension des cols bleus à participer aux activités de formation offertes par le Service du personnel</p>	<p>L'utilité du cours pour les fins de promotion (plan de carrière)</p>
<p>P12: Si les cols bleus ont une perception négative de la formation, alors ils ne participeront pas à la formation.</p>	<p>La perception des cols bleus vis-à-vis de la formation</p>
<p>P13: Si le syndicat s'oppose à la formation, alors le niveau de participation des cols bleus a la formation sera moins élevé</p>	<p>Opposition du syndicat</p>

4.2.2: La démarche scientifique liée à l'analyse de contenu

L'analyse de contenu est une méthode qui permet de colliger et de traiter des données qualitatives. Les données que nous utiliserons seront collectées par le biais de groupes de discussion portant sur le programme de formation offert par le Service du personnel de la Ville de Montréal.

Nos rencontres avec nos contacts à la Ville de Montréal, soit Monsieur Guibert Fortin et Monsieur Hubert Leroux, ont conditionné notre méthodologie de recherche. Lors de nos rencontres exploratoires, nous avons soulevé plusieurs méthodes de collectes de données, dont les groupes de discussion et le questionnaire. La méthode qui a été retenue par ces personnes est l'entrevue par le biais de groupes de discussion. Selon ces derniers cette méthode est celle qui, dans le contexte conflictuel de relations de travail qui prévaut à la Ville, s'adapte le mieux à la situation. En fait le questionnaire n'a pas été retenu car à cette époque l'exécutif du syndicat des cols bleus mettait un veto sur tout ce qui venait de la direction de la Ville de Montréal, et particulièrement du Service du personnel. Un questionnaire distribué par le Service du personnel aurait constitué un moyen inefficace de collecter des informations.

Le groupe de discussion est une technique d'entrevue qui réunit de six à douze participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée, sur un sujet particulier (Gauthier, 1995, p.311). Nous avons retenu ce type d'instrument de collecte de données car c'est la technique qualitative qui nous permet de colliger de la façon la plus efficace le plus d'information auprès d'un échantillon représentatif de cols bleus. Par ailleurs cette technique permet d'échanger des opinions et des idées non seulement avec l'animateur mais aussi entre les cols bleus afin que ceux-ci comparent leurs expériences de formation. Par le biais de ces échanges il devient plus facile de cerner leurs comportements vis-à-vis du programme de formation. Afin d'orienter la discussion autour des variables à tester, nous avons monté une grille d'entrevue où les questions types sont axées sur les variables indépendantes du modèle d'analyse. Cette grille sera présentée plus loin dans la présente section.

Nos groupes de discussion ont été formés auprès des cols bleus de la Ville de Montréal. Voici les caractéristiques des groupes de discussion. L'échantillon total contient quatre-vingt dix-huit cols bleus, soit :

- a) huit groupes de discussion ;
- b) Chaque groupe est constitué de dix à quinze cols bleus ;
- c) Quatre groupes ont été constitués selon un mode semi-aléatoire. La moitié des personnes convoquées avaient déjà suivi des cours de formation et l'autre moitié n'en avait jamais suivi. ;
- d) Bien entendu, toutes les personnes convoquées ne sont pas présentées. Les groupes n'étaient donc pas constitués d'un nombre égal de cols bleus ayant participé et de cols bleus n'ayant pas participé à de la formation.
- e) Quatre groupes ont été constitués selon un mode aléatoire simple. Nous avons utilisé des groupes de cols bleus déjà constitués pour une raison autre que pour notre recherche. Il est à noter que nous avons dû nous tourner vers ce type d'échantillonnage car il est très difficile de rejoindre les cols bleus sur leur lieu de travail, et encore plus difficile de les inciter à se déplacer hors de leur "clos" (lieu géographique hors des centres où est rassemblé machinerie et cols bleus).

Le traitement de nos données qualitatives s'est effectué via le programme NUDIST, qui signifie "*Non-numerical Unstructured Data Indexation Searching and Theorizing*".

L'ensemble de l'information a été traité à travers une arborescence de classification permettant de hiérarchiser les variables indépendantes ainsi que les indicateurs qui s'y rattachent. Il s'agit en fait de tirer des opinions émises par les sujets de l'étude et de ressortir les mots clés qui sont rattachés aux variables indépendantes identifiées préalablement. Ceci nécessite une phase de codage.

Évidemment pour faciliter un tel travail toutes les entrevues réalisées lors des groupes de discussion sont enregistrées et retranscrites par la suite. Le programme NUDIST constitue un moyen qui permet d'organiser et de classer les résultats colligés.

Les étapes de l'analyse de contenu peuvent se résumer comme suit :

- 1: Monter une grille d'entrevue ;
- 2: Constituer des groupes de discussion
- 3: Rencontrer les groupes de discussion : enregistrement des entrevues ;
- 4: Écouter les cassettes ;
- 4: Faire la transcription des groupes de discussion ;
- 6: Organiser les résultats à l'aide du programme NUDIST : codage des résultats ;
- 7: Analyser le contenu des résultats des groupes de discussion.

La grille d'entrevue que nous utilisons est la suivante :

Grille d'entrevue

Questions générales	Hypothèse testée
Pourquoi avez-vous décidé de suivre un cours de formation ?	Perception des cols bleus face à la formation
Que signifie formation pour vous ?	Perception des cols bleus face à la formation
Est-ce que l'approche de la retraite a un effet sur votre propension à participer ? Êtes-vous plus enclins à participer à des cours liés à la retraite et à sa planification financière ?	L'âge
Est-ce que le fait d'avoir des responsabilités familiales a un effet sur votre participation ?	Le sexe
Est-ce que votre participation aux cours de formation offerts par le Service du personnel a un effet sur votre niveau de scolarité initial et peut-il servir à améliorer vos conditions de travail ?	Utilité de la formation
Est-ce que l'introduction d'une nouvelle machinerie stimule votre participation à tout type de formation pouvant faciliter sa compréhension ?	La technologie
Comment avez-vous été informé de l'existence des cours de formation ?	Information sur le programme
Est-ce que la structure du programme vous attire (théorique, pratique) ?	Structure du programme
Est-ce que le lieu où se donne la formation a un effet sur votre participation à la formation ?	Le lieu

Grille d'entrevue (suite)

Questions générales	Hypothèse testée
Est-ce que le type de formation (spécifique ou générale) a une influence sur votre participation ?	Type de formation
Est-ce que les programmes répondent à vos besoins ?	Besoins de formation des cols bleus
Que devrait-il y avoir comme formation pour stimuler votre participation ? (technique ou théorique)	Besoins de formation des cols bleus
Quelle est l'utilité de ce cours pour vous ? (plan de carrière)	L'utilité de la formation
Suite à votre inscription, est-ce que les cours auxquels vous avez participé répondent aux exigences de votre poste de travail ? <u>Est-ce que les connaissances acquises pourront être appliquées sur votre lieu de travail ?</u>	Contenu adapté aux cols bleus
Quelle est l'attitude du syndicat face au programme de formation ?	Opposition du syndicat
Est-ce que votre participation à des cours de formation peut vous permettre d'améliorer le dernier niveau de scolarité que vous avez atteint ?	Niveau de scolarité

Cette grille nous a permis de maintenir une méthodologie unifiée abordant toutes les variables du modèle. De ce fait, nous avons pu remarquer qu'à partir du troisième groupe de discussion, les entrevues avaient une forte tendance à se recouper entre elles. Notre démarche a donc commencé à ce moment à tendre vers un mouvement de circularité: les participants insistaient sur les mêmes variables explicatives et soulevaient les mêmes points. Les entrevues suivantes ont démontré que certaines variables indépendantes ainsi que les hypothèses et propositions qui s'y rattachent constituaient des pistes de réponses qui ralliaient la grande majorité des participants. Ce point de saturation nous a permis d'orienter nos entrevues de manière à approfondir des variables précises tout en repassant à chaque fois la grille d'entrevue dans son entier.

Pour les fins d'utilisation du programme NUDIST, nous avons répertorié nos variables indépendantes sous la forme d'un arbre de classification. Cette arborescence représente les différentes ramifications des variables indépendantes. Ces ramifications font le lien entre le modèle que nous avons élaboré et la réalité que nous désirons mesurer. Les branches partent de la variable indépendante à laquelle elles sont rattachées et vont joindre la réalité par le biais d'un indicateur. Ces indicateurs permettent de classer les données recueillies dans les groupes de discussion selon la variable indépendante à laquelle les cols bleus interrogés font référence.

L'arborescence de classification que nous avons montée sur NUDIST ainsi que l'adresse correspondant à chacune des variables est la suivante:

Tableau #11 : Arborescence de classification selon NUDIST

Variables	Sous-catégories de la variables
Sexe	Pas de sous-catégories
Âge	Pas de sous-catégories
Scolarité	Pas de sous-catégories
Salaire	Pas de sous-catégories
Technologie	Pas de sous-catégories
Opposition du syndicat	<ul style="list-style-type: none"> • Règle de l'ancienneté: joue un rôle négatif pour la formation • Syndicat agit comme agent de diffusion de l'information • le syndicat participe aux cours de préretraite
Structure et procédures du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Cours théoriques les attirent • Cours théoriques ne les attirent pas • Cours pratiques les attirent • Cours pratiques ne les attirent pas
Type de Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Cours spécifique obligatoire • Cours spécifique volontaire • Cours général obligatoire • Cours général volontaire
Lieu de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • On-the-job • Off-the-job
Information sur le programme	<ul style="list-style-type: none"> • Ne reçoivent pas l'information • Reçoivent l'information= réseau formel • Reçoivent l'information= réseau informel (autre col bleu)
Perception de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • La formation s'adresse seulement aux cols blancs • La formation est perçue comme une journée de congé • La formation rejoint les bleus • Les supérieurs ont une perception négative de la participation des cols bleus aux activités de formation.
Besoins de formation des cols bleus	<ul style="list-style-type: none"> • Lié aux besoins de formation des cols bleus • Pas lié aux besoins de formation des cols bleus
Utilité de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Utile pour promotion • Pas utile pour promotion, formation n'a pas d'effets pour les cols bleus • Utile pour sortir de la filière cols bleus
Divers	<ul style="list-style-type: none"> • la saison • autres

4.3: Les résultats de l'analyse de contenu

Suite au traitement des données recueillies lors des groupes de discussion, nous avons remarqué que des tendances peuvent être dégagées quant à l'influence relative des variables indépendantes sur la participation des cols bleus au programme de formation offert par le Service du personnel. Afin de présenter ces résultats, nous ferons le traitement des résultats variable par variable, et ce, sans croiser nos résultats. Dans cette première phase de l'analyse des résultats nous nous en tiendrons au principe «toutes choses étant égales par ailleurs», ce qui veut dire que les variables seront étudiées de manière isolée, comme s'il n'y avait aucune modification dans l'ensemble des autres variables. Dans la section suivante, soit dans la discussion, les variables seront reprises, mais sous une forme plus synthétique. En fait, nous analyserons comment les variables indépendantes agissent entre elles afin de produire un effet positif ou négatif sur la variable dépendante.

Suite aux résultats que nous avons obtenus par l'analyse de nos données, nous avons pu constater que des tendances peuvent être dégagées quant à l'effet des certaines variables indépendantes sur notre variable dépendante. Ces tendances sont en fait représentées par un ensemble de commentaires et de propositions qui ont été formulés par la majorité des cols bleus interrogés. Ces commentaires constituent une banque de données qui ont été jumelées selon la variable indépendante à laquelle le répondant faisait référence. De ce fait, bien que tous n'aient pas exprimé leurs idées dans les mêmes mots, il est clair que les idées de base gravitent autour de certaines variables explicatives. Ces variables explicatives sont en fait les variables indépendantes que nous avons insérées dans notre modèle d'analyse.

Avant d'aborder les résultats, il est nécessaire d'apporter quelques précisions quant à la constitution de nos groupes de discussion. Lorsque nous avons formé les groupes, nous avons utilisé un facteur de sélection à caractère discriminant. Nous avons fait deux sous-groupes, soit un constitué de cols bleus ayant déjà participé au programme de formation offert par le Service du personnel, et l'autre constitué de cols bleus n'ayant

jamais participé aux activités de formation. Dans chaque groupe il y avait plusieurs personnes représentant l'un des deux sous-groupes identifiés.

Néanmoins, force est d'observer que l'effet de cette sous-division est peu significatif pour les fins de notre recherche. Comme le démontrent les résultats qui suivent, ce facteur discriminant ajoute un aspect analytique intéressant pour la variable " information sur le programme ". En ce qui a trait aux autres variables, l'effet demeure secondaire. Comme nous le développons plus loin par le biais de l'hypothèse H7, une forte proportion des cols bleus qui ont déjà participé à des cours rattachés au programme de formation offert par le Service du personnel recevaient une convocation leur indiquant où et quand se rendre à un cours précis. Dans ce cadre, ils n'avaient d'autre choix que de se présenter au cours indiqué sur la convocation. Il demeure donc difficile d'isoler l'effet des variables indépendantes sur ces deux sous-groupes car bien qu'ils aient participé, ils demeurent tout aussi insatisfaits et démotivés que ceux qui n'ont jamais participés. En fait, plusieurs des personnes qui ont reçu ce type de convocation ont assisté à des cours dont ils n'avaient pas besoin ou qu'ils avaient déjà suivis. Donc, lors de l'étude des résultats nous ne ferons la différence entre ces deux sous-groupes que dans les cas où elle est significative. Lorsque que nous ne l'aborderons pas, c'est qu'indépendamment du fait qu'ils aient participé ou non au programme de formation il y avait consensus au niveau des réponses et des résultats qui peuvent en être inférés.

Les entrevues nous ont permis de cerner avec quelle importance les variables indépendantes du modèle agissent sur la participation des cols bleus au programme de formation. Nous présenterons ces résultats en deux temps. En premier lieu, nous présenterons les résultats pour chaque variable, et ce, sous la forme de tableaux répertoriant les propositions les plus communément avancées. Ces tableaux ont donc pour fonction de présenter dans le détail les propositions dont l'incidence inter-groupe était la plus élevée. Une fois cet exercice fait, nous reprendrons ces résultats spécifiques et nous tirerons des conclusions générales. Ces conclusions vont permettre de répondre à la question de recherche et, en dernier lieu, d'émettre des recommandations.

L'ordre que nous prendrons pour présenter les résultats est le même que celui utilisé dans l'arborescence NUDIST.

Il est important d'ajouter que des tableaux synthèses sont présentés en annexe. Ces tableaux présentent les résultats sous une forme synthétique : les propositions types y sont répertoriées et classées selon la sous-variable à laquelle elles se rattachent. Les propositions types sont en fait les phrases qui résumaient le mieux l'ensemble des informations que les cols bleus nous ont transmis par le biais de leurs commentaires. Le fait que ces propositions proviennent directement des cols bleus ajoute à leur pertinence.

4.3.1: La variable sexe

Peu d'information factuelle a pu être collectée sur cette variable. Dans les groupes de discussion il y avait plusieurs femmes, mais l'information recueillie demeure peu étoffée. En fait, lorsque la question liée aux responsabilités familiales était posée, les réponses étaient concises et les travailleurs interrogés revenaient rapidement aux autres hypothèses et propositions du modèle. Toutefois, il est clair qu'une tendance se dégage. Comme nos résultats pour cette variable s'orientent autour de deux idées, nous n'avons pas fait de tableau synthèse, contrairement aux autres variables testées. Les deux phrases suivantes ont souvent fait surface:

- ❖ " Ça tente pas à tout le monde, surtout si tu as une famille. "
- ❖ " Après ta journée de travail il faut que tu t'occupes des enfants, des devoirs puis des bains... des cours c'est un extra pour les hommes, pas pour nous, surtout si t'es monoparentale, tu sais t'as pas le temps de faire autres choses que ta journée de travail. Et en plus, ça donne rien de plus à la fin de l'année. Au moins quand t'as le temps, tu peux au moins te cultiver. "

Ces phrases sont revenues plusieurs fois et, fait important, elles ont été uniquement soulevées par des femmes cols bleus. De ce fait, il est clair que les responsabilités familiales représentent un obstacle plus grand pour les femmes que pour les hommes.

Ainsi, les femmes cols bleus auront une propension plus faible à participer au programme de formation car, une fois leur journée terminée, elles doivent rencontrer des obligations familiales. Le fait d'avoir des enfants représente donc un obstacle face à la formation pour les femmes cols bleus.

Ces résultats nous permettent de faire un lien avec les conclusions auxquelles en sont venus les chercheurs britanniques Greenhalg et Stewart (1987), Booth (1991) et Green (1991). Conformément aux résultats de leurs études, la propension des femmes à participer à des activités de formation diminue lorsqu'elles ont la responsabilité d'élever les enfants. Nos résultats, bien que basés sur un petit échantillonnage, empruntent la même tangente.

Avant d'établir un lien entre ces résultats et l'hypothèse H1, soit celle liée au sexe, il est nécessaire de faire un retour sur l'hypothèse.

Hypothèse		Variable correspondante
H1: Les femmes ont plus de difficulté que les hommes à participer à des activités de formation.	Vérfiée	sexe

Suite aux groupes de discussion, cette hypothèse est vérifiée car l'occurrence d'éléments de réponse relatifs au sexe est significative. Les femmes qui ont des responsabilités familiales ont plus de difficulté à participer aux activités de formation offertes par le Service du personnel. Toutefois, notre échantillonnage pour cette variable est plus petit que pour les autres variables indépendantes du modèle. Néanmoins, la teneur de nos réponses démontre que dans chaque groupe les participantes en sont très rapidement arrivées à un consensus, ce qui renforce la validité de nos résultats et nous permet de vérifier notre hypothèse H1.

4.3.2: Variables non testées

Compte tenu du fait que la base de nos données n'était pas quantitative, mais plutôt qualitative, nous n'avons pu répondre aux hypothèses liées aux variables suivantes:

- ❖ **Scolarité, H3**
- ❖ **Salaire horaire, H4**

Pour H3, nous n'avons pas été en mesure de savoir avec exactitude le niveau général d'éducation des cols bleus, ce qui pose un problème important quant à la relation que nous pouvons effectuer avec la littérature portant sur cette variable. En effet, comme l'ont testé Greenhalg et Stewart (1987), Rigg (1989), Booth (1990 et 1991), et Doray (1997) la probabilité de participer à des activités de formation augmente avec le niveau de scolarité.

Il est donc difficile de tester cette hypothèse par le biais de nos groupes de discussion pour deux raisons. Lorsque nous avons posé la question liée à cette variable indépendante, les réponses se faisaient attendre: de multiples précisions devaient être faites afin d'expliquer la teneur et le but de la question. Comme le temps de réaction était trop long et que plusieurs passaient à d'autres variables, nous n'avons pas poursuivi cet aspect de la discussion. Il en était de même pour tous les groupes de discussion. D'autre part compte tenu du fait que nos données étaient de type qualitatif, il est difficile de faire un lien entre le niveau de scolarité de tous les cols bleus interrogés et le taux de participation de ceux-ci aux activités de formation. Nous ne pouvons donc pas vérifier H3.

Il subsiste aussi un problème d'interface entre H4 et notre méthode de collecte de données. Comme nous avons déjà spécifié plus haut, le fait d'avoir utilisé une méthode qualitative de collecte de données limite l'opérationnalisation de certaines variables à caractère quantitatif. Le salaire n'échappe pas à cette règle. Comme les salaires sont fixés par la convention collective et que toute augmentation se fait selon une échelle bien précise (i.e. par l'ancienneté), il est difficile de lier participation à la formation avec

augmentation salariale. Cet aspect sera d'ailleurs étudié plus en profondeur par le biais de P13 (opposition du syndicat) et P11 (utilité de la formation). De ce fait, il nous est impossible de vérifier H4.

Abordons maintenant l'hypothèse liée à l'âge, soit H2. Nous avons formulé cette hypothèse sur la base des études réalisées par Greenhalg et Stewart (1987), Booth (1991) et Doray (1997). Cependant, afin de l'harmoniser avec notre méthode qualitative nous avons abordé la question sous l'optique du temps séparant les cols bleus de l'âge de la retraite. Nous avons suivi la tendance vérifiée par les auteurs à savoir que plus un travailleur est âgé, plus sa propension à participer à des activités de formation va diminuer. Toutefois les interventions dans les groupes de discussion demeurent très limitées. Ce phénomène peut s'expliquer en partie par la présence du syndicat, via la règle de l'ancienneté, ainsi que par les résultats reliés à la variable "besoins de formation des cols bleus". Comme nous le verrons, le programme ne répond pas aux besoins de formation des cols bleus, ce qui, à prime abord, constitue une barrière à laquelle sont confrontés tous les cols bleus indépendamment de leur âge. H2 ne peut donc pas être vérifiée par notre étude.

4.3.3:La variable technologie

En ce qui a trait à la technologie, l'information que nous avons recueillie lors des entrevues de groupe tend, pour la majorité, dans une direction bien précise.

La tendance générale qui se dégage de l'ensemble des propositions qui sont consignées dans l'annexe 2, emprunte la même voie explicative que les auteurs identifiés dans la revue de littérature. Selon Lillard et Tan (1986), les changements technologiques jouent un rôle prépondérant dans l'analyse des déterminants de la formation. En fait, leur étude de 1986 démontre que plus le niveau de technicité entourant des nouvelles technologies augmente, plus les travailleurs auront une propension élevée à renouveler leurs connaissances techniques en ayant recours aux programmes de formation. La

technologie a donc un effet positif sur les déterminants de la participation via l'introduction de nouveaux aspects techniques dans l'environnement de travail des employés. Les nouvelles technologies ou techniques vont agir comme un stimulant sur le désir des employés de s'inscrire aux activités de formation.

Suite aux résultats de nos groupes de discussion, nous avons observé que les cols bleus sont intéressés à suivre des cours de formation qui portent sur les nouvelles technologies qui sont introduites dans leur milieu de travail. Les nouvelles technologies qu'ils ont identifiées sont, pour la grande majorité, des nouvelles machines lourdes (déchiqueteuse pour branche sur remorque) ou des nouveaux outillages plus légers (balais-souffleuse pour rue, outil, etc.) De ce fait, la technologie, via l'introduction de nouvelles techniques ou appareils, a un effet sur la participation des cols bleus car elle agit comme un agent qui vient stimuler leur intérêt vis-à-vis de la formation et des activités de formation qui peuvent leurs être offertes.

Dans ce contexte, il est clair que si le programme offert par le Service du personnel offrait des cours axés sur les nouvelles techniques et technologies qui sont introduites périodiquement dans le milieu de travail des cols bleus, ceux-ci auraient une propension plus élevée à participer.

Ces données nous permettent alors de vérifier l'hypothèse H5. Les cols bleus auront une propension plus élevée à s'inscrire à des cours qui vont traiter des nouvelles technologies, nouvelle technique ou nouvel appareil, qu'ils doivent utiliser dans leur milieu de travail.

Hypothèse	Variable correspondante	
H5: Lorsque la formation est liée à l'introduction d'une nouvelle technologie, d'une nouvelle technique ou d'une nouvelle machinerie, alors la technologie a pour effet d'augmenter la participation des cols bleus à la formation.	Vérfiée	technologie

4.3.4: La variable liée à la syndicalisation

Au niveau de la présence syndicale, nous sommes partis du fait que si l'attitude du syndicat face à la formation était favorable, alors les cols bleus auraient une tendance plus élevée à s'inscrire au programme de formation. Nous avons développé cette hypothèse en prenant comme base les travaux de Doray (1997). Selon ce dernier, le syndicat peut, à travers la formalisation de règles de fonctionnement et par la négociation collective, avoir une influence négative sur la participation à la formation en entreprise. Cette relation " *indiquerait l'importance du mode de gestion des emplois et des carrières par l'ancienneté, mode de gestion qui limite la participation à la formation*" (Doray 1997, p.57).

Suite à nos groupes de discussion, nous avons noté que la présence d'un syndicat fort chez les cols bleus de la Ville de Montréal avait une influence négative sur la participation à la formation. Tout comme dans la littérature, nous avons observé que cette influence se faisait ressentir de manière indirecte par le biais de mécanismes syndicaux tel les règles fixées par la convention collective particulièrement la règle de l'ancienneté. Ce mécanisme syndical nous a été maintes fois mentionné comme étant l'élément qui fait partie intégrante de la décision des cols bleus de participer ou de ne pas participer au programme de formation. Nous avons cerné un second élément syndical, soit l'attitude du syndicat vis-à-vis de la formation. Cependant, contrairement au premier élément, celui-ci est plus direct car la relation causale entre la position du syndicat vis-à-vis du programme et la réaction des cols bleus est visible. Si le syndicat

s'oppose ouvertement au programme de formation, alors il est très probable que les cols bleus ne participeront pas, et inversement si le syndicat endosse le programme.

Ces éléments ont été abordés, mais plutôt de manière indirecte : les cols bleus ont traité de ceux-ci de manière inverse, soit en exprimant les limites qu'ils imposaient sur leur décision de participer à la formation.

Les mécanismes syndicaux et leurs applications suivant ont été abordés:

- ❖ Prédominance de la règle de l'ancienneté
- ❖ Rôle du syndicat en tant qu'agent de diffusion de l'information

Ces deux éléments sont en fait les canaux de transmission par lesquels les cols bleus ont traité de l'influence qu'a leur syndicat sur leur participation ou leur non-participation au programme de formation. Il est toutefois nécessaire d'apporter un bémol pour la seconde sous-division de cette variable. Comme il sera abordé dans la prochaine section, il n'est pas dit que le syndicat devienne un canal par lequel l'information sur le programme soit diffusée. Comme le programme ne relève pas d'eux mais du Service du personnel, il revient à ce département de diffuser l'information pertinente à tous les employés de la Ville, incluant les cols bleus. L'aspect réception de l'information sera d'ailleurs abordé par le biais de P9. Cette variable demeure cependant intégrée dans les groupes de discussion car elle permet de recueillir de l'information sur d'autres variables indépendantes du modèle.

Les constatations qui peuvent être inférées des résultats que nous avons consignés en annexe 2 sont les suivantes:

- ❖ La règle de l'ancienneté représente une barrière pour les cols bleus qui désirent participer aux activités de formation dans le but d'améliorer leur niveau de compétence. Bien qu'ils possèdent des connaissances nouvelles qui pourraient leur permettre d'accéder à d'autres fonctions, leur rang sur l'échelle d'ancienneté bloque toute ascension ou tout déplacement. Les

- retombées de ces nouvelles connaissances sont bloquées par la règle de l'ancienneté: le concept de compétence n'est pas relié au concept de promotion;
- ❖ La règle de l'ancienneté a un effet néfaste sur la perception qu'ont les cols bleus de la formation;
 - ❖ Cette perception néfaste a pour effet d'agir sur leur participation;
 - ❖ Le syndicat ne s'assure pas que l'ensemble des syndiqués reçoit toute l'information concernant l'accessibilité ainsi que l'importance de la formation;
 - ❖ Le fait que le syndicat n'ait pas de position ouverte face à la formation a pour effet de diffuser une image négative quant à la pertinence et à la nécessité de la formation;
 - ❖ Le fait que le syndicat porte ses efforts uniquement sur la participation aux cours de préretraite a pour effet de minimiser l'impact ainsi que l'importance des autres cours de formation.

Ces constatations nous permettent donc de faire le lien avec l'hypothèse P13. Toutefois, il demeure difficile de répondre dans l'affirmative à cette hypothèse car, comme nous l'avons mentionné plus haut, le syndicat des cols bleus n'a pas de position définie par rapport au programme de formation offert par le Service du personnel. Si sa position avait été claire, il aurait été facile de définir l'impact de cette dernière sur la participation des cols bleus.

Malgré cette absence de prise de position, il est évident que le fait de ne pas se prononcer clairement face à la formation a des effets pervers chez les cols bleus. Le syndicat (SCFP) des cols bleus est un syndicat revendicateur et combatif (multiples actions choc de revendication comme la question du rattrapage salarial de 4 % en juin 1998) qui n'hésite pas à se prononcer publiquement sur les interventions, les actions et les décisions de la Direction. Chaque action que la Direction entreprend et qui peut avoir des implications pour les conditions de travail ou pour les acquis négociés dans les conventions collectives antérieures est analysée et jugée par l'exécutif du syndicat.

L'exécutif transmet par la suite les résultats de l'étude aux membres ainsi que la ligne de conduite qu'il préconise. Les membres ont donc une rétroaction continue de la part de leur exécutif sur les échanges entre celui-ci et la Direction de la Ville : les réseaux de communication sont maintenus de manière permanente.

La formation subit les contrecoups de cette situation. Le syndicat ne diffuse pas d'information sur le programme de formation et n'endosse aucune position claire quant à la pertinence de ce dernier. Les débats portent plutôt sur d'autres sujets et l'information qui est donnée aux cols bleus ne touche pas la formation. Dans ce contexte, la formation et le développement personnel constituent un aspect secondaire pour les cols bleus: les priorités sont plutôt axées sur d'autres aspects de leurs conditions de travail. De plus, cette lacune fait en sorte qu'il ne se crée pas de halo de visibilité autour des activités de formation, mais plutôt autour d'autres débats auxquels les cols bleus vont s'attarder.

En ce sens, la présence d'un syndicat chez les cols bleus crée un triple obstacle sur leur participation aux activités de formation. D'une part, l'ancienneté les empêche ou réduit leurs chances d'accéder à la formation. D'autre part, ceux qui y ont accès ne peuvent voir comment la formation peut améliorer leur position car toute progression se fait par le biais de l'ancienneté. Finalement, il est clair que le manque de prise de position du syndicat face aux activités de formation a pour effet de ne pas stimuler la participation des cols bleus.

Proposition		Variable correspondante
P13: Si le syndicat s'oppose à la formation, alors le niveau de participation des cols bleus à la formation sera moins élevé	Vérifiée de manière indirecte	Opposition du syndicat

L'hypothèse P13 n'est pas vérifiée de manière directe car le syndicat ne se prononce pas sur le programme de formation. Toutefois, nous pouvons avancer que le syndicat, par le biais du maintien de l'application de l'ancienneté pure influence la participation des cols bleus au programme de formation. Aucune avance n'est faite quant à l'introduction de

l'aspect compétence dans l'octroi des promotions internes à la filière col bleue. Le débat porte présentement sur la défense des droits acquis par le biais des règles liées à l'application de l'ancienneté, lesquels ont été pendant plusieurs années le cheval de bataille du mouvement syndical.

Le fait de ne pas se prononcer directement sur le programme constitue aussi une barrière qui agit négativement sur la participation des cols bleus. En fait, nous pouvons conclure que la variable a un effet significatif sur la participation des cols bleus mais que l'hypothèse aurait dû être formulée autrement, soit en tenant compte du facteur ancienneté. Donc l'hypothèse est vérifiée, mais de manière indirecte.

4.3.5: La variable structure et procédures du programme de formation

Nous avons retenu cette variable sur la base des études menées par Lillard et Tan (1986) ainsi que sur celle menée par Booth (1991). Tout comme ces études, nous avons intégré à notre modèle d'analyse une distinction quant à la structure et aux procédures du programme de formation offert par le Service du personnel.

Nous nous sommes attardé à cette variable afin de voir si les cols bleus avaient une propension plus élevée à participer à des cours qui sont tournés vers les aspects pratiques liés à leur travail. Compte tenu du fait que les tâches cols bleus sont en très grande majorité axées sur des compétences pratiques devant être exécutées manuellement, nous sommes partis de la prémisse selon laquelle les cols bleus ont une prédisposition naturelle à se tourner vers une formation technique-pratique.

Suite aux groupes de discussion, il est possible de noter les faits suivants, lesquels peuvent être consultés dans l'annexe 2:

- ❖ Les cols bleus veulent des cours pratiques qui peuvent être appliqués directement sur leur milieu de travail;
- ❖ Les cols bleus veulent des cours d'ordre général et ils n'y ont pas accès;

- ❖ Les cours ne sont pas adaptés aux caractéristiques de la main d'œuvre col bleue car ils veulent des cours pratiques avant toute chose. Les cours théoriques représentent un obstacles de plus à surmonter pour plusieurs cols bleus ne possédant pas un niveau d'éducation général élevé au départ;
- ❖ Pour les cols bleus la formation pratique est directement liée aux aspects manuels du travail des cols bleus;
- ❖ Les cols bleus ne sont pas attirés vers de la formation théorique: ils veulent des cours pratiques lié aux aspects pratiques et manuels présents dans leurs tâches de travail;
- ❖ Pour eux la base de toute formation commence par la maîtrise des aspects pratiques liés à leur travail de col bleu.

Enfin, il faut mentionner qu'il se dessine tout de même une tendance en faveur des cours plus théoriques, particulièrement vis-à-vis des cours d'anglais et les cours liés à la santé et la sécurité au travail. Plusieurs ont mentionné ces cours comme étant intéressant.

De ces faits, nous pouvons formuler les conclusions générales suivantes:

- Le volet pratique de la formation n'est pas adapté aux cols bleus;
- Ce volet n'étant pas assez développé, les cols bleus ne sont pas attirés par le programme de formation offert par la Ville;
- Les cols bleus sont une main-d'œuvre en grande partie attirée par la formation axée sur le transfert de connaissances pratiques permettant de développer des compétences manuelles ;
- Les cols bleus perçoivent ces compétences manuelles comme étant une plus-value qui leur permettra d'effectuer leurs tâches de travail de manière plus efficace et plus sécuritaire.

Ces résultats nous permettent de vérifier l'hypothèse H6. Les cols bleus ont donc une propension plus élevée à participer à des cours pratiques dont le transfert de connaissances ne se fait pas au niveau conceptuel, mais plutôt au niveau des actions pratiques.

Hypothèse	Variable correspondante
H6: Les activités de formation qui ont une structure axée sur des aspects pratiques liés au travail ont pour effet de stimuler la participation des cols bleus à la formation.	La structure et les procédures du programme

4.3.6: La variable liée au de type de programme

Cette variable nous permet de cerner l'intérêt des cols bleus par rapport au type de programme que le Service du personnel offre. Plus particulièrement, nous voulons savoir quels cours intéressent le plus les cols bleus:

- Les cours qui touchent à des aspects spécifiques du travail;
- Les cours qui touchent à des aspects généraux ou plus larges.

Notre objectif est de tester si le type de connaissances qui sont transmises dans les cours a une influence quant à la participation des cols bleus au programme. Comme nous avons mentionné dans la revue de littérature ce sujet est très peu documenté. Le choix de cette variable est donc basé sur des aspects théoriques connexes abordés par Lillard et Tan (1986) ainsi que sur les particularités liées à notre population d'analyse.

Les discussions qui ont été menées dans le cadre des groupes de discussion se sont axées autour des faits suivants :

- ❖ La formation spécifique à chaque type de tâches col bleu attire les cols bleus ;
- ❖ La formation spécifique permet aux cols bleus de se maintenir à jour dans leurs connaissances et dans l'application de nouveaux principes. Mais compte tenu du fait qu'ils n'y ont pas accès, ils ne participent pas car le programme de formation ne contient aucun volet prévu à cet effet ;
- ❖ Le programme de formation ne contient pas assez de cours liés aux aspects spécifiques des tâches cols bleus;

- ❖ Il faudrait qu'il y ait des cours spécifiques aux divers postes de travail cols bleus, et ce, afin de traiter des différents aspects pratiques de tous les cols bleus, et non, d'un seul groupe.

Malgré le fait que le programme ait une lacune en ce qui a trait à la formation spécifique, les cols bleus démontrent toutefois un intérêt marqué pour les cours de formation. Ils veulent participer à des cours, et ce, même sur une base volontaire. Cette constatation constitue un point important en ce qui a trait à cette variable.

Nous pouvons donc inférer par le biais de ces faits que la tendance générale qui se dégage des entrevues de groupes tend vers un manque de concordance entre ce qui intéresse les cols bleus en fait de formation et ce que la Ville offre comme formation. Selon les cols bleus, le programme de formation de la Ville ne répond pas aux aspects spécifiques liés au profil des cols bleus. Comme nous avons déjà mentionné, une forte proportion des tâches qui sont liées au profil col bleu touche à des compétences et des connaissances très étroites, comme par exemple la filtration d'eau, les conduites d'eau, la botanique, machinerie spécifique, etc. Le manque de cours axés sur ce type de connaissances spécifiques constitue une barrière qui agit sur leur désir de participer aux activités du programme.

Les éléments distinctifs qui façonnent cette tendance sont les suivants :

- Les cols bleus sont intéressés de participer à de la formation, qu'elle soit de type spécifique ou générale ;
- La connotation obligatoire liée à certain type de formation n'est pas un incitatif décisif quant à la décision des cols bleus de participer au programme de formation;
- La formation spécifique constitue un incitatif élevé pour les cols bleus ;
- Il existe un manque quant aux cours spécifiques qui sont accessibles aux cols bleus;

- La formation générale est trop axée sur le respect des normes légales en ce qui a trait à la formation (SST-SIMDUT, Sécurité des travaux publics) et ne constitue pas un attrait. Tout au contraire, ce contenu agit comme un agent de démotivation sur les cols bleus;
- Le programme ne comporte aucun aspect spécifique aux tâches des cols bleus alors ceux-ci ne considèrent pas le programme comme étant un élément essentiel pouvant faciliter leur travail. Malgré ce fait, il n'en demeure pas moins que les cours spécifiques les intéressent.

Ces diverses constatations nous permettent d'avancer que les cols bleus sont intéressés autant par des cours spécifiques que généraux. Cependant, ils ne participent pas aux activités de formation offertes par le Service du personnel car ces deux types de cours ne sont pas présents dans le programme de formation.

La formation spécifique n'est pas le seul incitatif qui agit sur les cols bleus comme un facteur favorisant leur participation au programme de formation. La formation générale est aussi un incitatif, comme nous l'avons mentionné plus haut. De ce fait, l'hypothèse H7 n'est pas vérifiée car les cols bleus sont intéressés à participer à plusieurs types de cours, dont les cours généraux.

Hypothèse		Variable correspondante
H7:La formation de type spécifique augmente la propension des cols bleus à participer à des activités de formation.	Non-vérifiée	Le type de formation (nature de la formation) (spécifique ou générale, volontaire ou obligatoire)

4.3.7: La variable liée au lieu de la formation

Nous avons intégré cette variable dans notre modèle d'analyse suite aux études que nous relevées dans la revue de littérature, particulièrement celle de Green et Zanchi (1997). Selon ces auteurs, la probabilité de participer à des cours de formation hors du travail s'accroît jusqu'à 35 ans pour les femmes et jusqu'à 19 ans pour les hommes. Par la suite, cette probabilité décroît. Le lieu de la formation a donc une influence sur la participation des travailleurs, que ce soit pour les femmes ou pour les hommes. Contrairement à ces auteurs, nous ne divisons pas notre population d'analyse selon le sexe. Nous demandons à tous les cols bleus si le lieu de la formation a un effet sur leur participation. Pour savoir l'influence de cette variable pour les deux groupes de cols bleus, il faudrait une étude plus poussée à caractère quantitatif afin d'effectuer la même distinction que Green et Zanchi (1997).

À l'aide de cette variable nous avons voulu tester deux aspects précis liés au lieu de la formation. D'une part, nous avons intégré cette variable au modèle d'analyse sur la base de l'étalement géographique des postes de travail des cols bleus. Vu la grandeur du territoire que couvre la Ville de Montréal, les cols bleus sont disséminés aux différents points de service de l'Ile. De ce fait, la centralisation du lieu de la formation peut jouer comme étant un élément pouvant dissuader les cols bleus les plus éloignés des lieux de formation. Nous cherchons donc à savoir si la formation sur les lieux de travail peut augmenter la participation des cols bleus.

D'autre part, nous avons aussi voulu tester si la formation sur le lieu de travail favorisait la participation compte tenu du fait que le transfert des connaissances se fait de manière plus directe entre la formation, l'acquisition de connaissances et l'application de ces dernières dans les activités de tous les jours.

Les interventions qui ont été faites lors des groupes de discussion ont toutes porté sur la formation "on-the-job". Aucun participant n'a abordé la formation "off-the-job" comme étant un élément qui favorisait sa participation. Tout au contraire, la tendance est

fortement axée vers la formation sur le lieu de travail. Toutes les interventions donnent à la formation sur les lieux de travail une importance déterminante quant à la décision de participer à la formation. Selon les cols bleus, ce type de formation favorise le transfert de connaissances, particulièrement les connaissances techniques liées à l'utilisation de la machinerie.

Nous pouvons conclure que les cols bleus ont une propension plus élevée à participer à de la formation qui est donnée sur les lieux de travail. Cette tendance peut être démontrée par le biais des éléments suivants:

- ❖ Les cols bleus disent pouvoir transférer directement les connaissances acquises;
- ❖ La formation va répondre aux impératifs et aux spécificités des différents points de services où sont localisés les cols bleus de la Ville.

Dans ce cas, il est clair que les résultats des groupes de discussion nous permettent de vérifier l'hypothèse H8. Alors, lorsque la formation est donnée directement sur les lieux de travail les cols bleus ont une propension plus élevée à participer.

Hypothèse	Variable correspondante
H8: Lorsque la formation est donnée directement sur les lieux de travail, alors les cols bleus participent plus aux activités de formation.	<p style="text-align: center;">Vérifiée</p> <p style="text-align: center;">Le lieu: où se donne la formation (<i>on-the-job</i> ou autre)</p>

4.3.8: La variable information sur le programme de formation

Suite à l'étude du programme de formation offert par le Service du personnel, nous avons observé que ce service privilégiait un seul moyen de diffusion de l'information pour le programme de formation : la distribution à chaque début de session du fascicule. Bien entendu, il nous apparaît important de voir si l'information se rend jusqu'aux cols

bleus, et ce, de manière régulière. Pour tester cette variable, nous avons orienté nos groupes de discussion selon trois possibilités:

- les cols bleus ne recevaient pas l'information concernant le programme de formation;
- s'ils recevaient l'information concernant le programme, elle provenait du réseau formel, c'est-à-dire de leur contremaître, d'un col blanc ou tout simplement elle était déposée dans leurs casiers ;
- s'ils recevaient l'information concernant le programme, elle provenait du réseau informel, c'est-à-dire d'un autre col bleu qui lui avait entendu parlé du programme ou qui tout simplement y avait participé.

La tendance qui se dégage des groupes de discussion est la suivante: l'information concernant le programme de formation circule de manière très inégale au sein des différents clos dans lesquels sont répartis les cols bleus. En fait, une bonne partie des cols bleus ne reçoivent pas l'information concernant le programme de formation: plusieurs mentionnent que l'information reste bloquée aux contremaîtres. Cette problématique d'accessibilité à l'information constitue une barrière qui agit directement sur la propension des cols bleus de participer à des cours de formation.

Ces faits nous permettent d'inférer les conclusions suivantes:

- L'information concernant le programme de formation n'atteint pas la majorité des cols bleus;
- Le réseau formel de distribution de l'information auprès des cols bleus est déficient;
- Lorsque l'information leur parvient, c'est souvent par un autre col bleu;
- Le réseau informel de communication fonctionne mieux que le réseau formel car il dispense de l'information à des cols bleus que le réseau informel ne réussit pas à atteindre via les canaux institutionnels.

Si on revient sur l'hypothèse P9, il est difficile de vérifier cette hypothèse de manière directe. Comme une large proportion des cols bleus ne reçoit pas le fascicule du programme, il est difficile de passer au second degré de la question, soit à savoir si leur participation augmente lorsqu'ils ont reçu le fascicule. Il importe donc de s'attarder au phénomène de première ligne, à savoir comment faire pour rejoindre une plus grande partie des cols bleus via le réseau de communication formel de la Ville de Montréal.

Afin de pousser un peu plus loin notre analyse, il est nécessaire de se référer à la subdivision interne des groupes de discussion, soit les cols bleus qui avaient participé au programme de formation et ceux qui n'avaient jamais participé. Toutefois, comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, cette distinction n'a pas une incidence déterminante pour l'ensemble des variables de notre modèle d'analyse. Néanmoins, pour l'étude de la variable " information sur le programme ", certains aspects liés à ces deux sous-groupes permettent d'approfondir les conclusions liées à cette variable indépendante.

Le fait que nous ayons prédéterminé nos groupes selon le critère de la participation et de la non-participation au programme de formation ajoute un aspect déterminant pour les fins de discussion. En effet il y avait deux sous-groupes à l'intérieur de chaque groupe de discussion, soit les cols bleus qui avaient déjà participé à des cours de formation, et un autre sous-groupe qui n'avait jamais participé à des cours de formation. Parmi l'ensemble des employés rencontrés il y a bien entendu des cols bleus qui n'avaient pas eu l'information et d'autres qui l'avaient eu. Cependant, plusieurs cols bleus ont mentionné que leur participation faisait suite à la réception d'un billet ou d'une consigne leur indiquant où se présenter pour une formation qu'ils n'avaient jamais demandé. Dans cette situation il est donc difficile de déterminer, par le biais d'une analyse de contenu, si le fait d'avoir l'information augmente la propension des cols bleus de participer à des cours de formation.

La seule conclusion que nous puissions tirer de notre étude concernant cette variable est que l'information circule très mal auprès des cols bleus et que ceux-ci utilisent le réseau

informel pour aller chercher de l'information concernant les politiques de la Ville. De plus, il est aussi intéressant de noter que, vu l'incidence de cette proposition dans nos groupes, une partie des connaissances techniques parvient aux cols bleus via le réseau informel dont ils se sont dotés pour pallier au manque d'information formelle distribuée par les canaux institutionnels. En ce sens, il est intéressant de citer les paroles d'un col bleu, lesquelles résument très bien la situation:

" Nous autres, on n'a pas l'information que les boss ont : l'information ne se rend pas jusqu'à nous. **Comment veux-tu qu'on choisisse des cours quand la majorité des cols bleus ont même pas l'information concernant les cours du programme ? "**

Le contenu des échanges menés lors des groupes de discussion peut être consulté dans l'annexe 2.

Proposition		Variable correspondante
P9:La participation des cols bleus à la formation augmente lorsque le fascicule rédigé par le Service du personnel leur parvient.	Non-vérifiée	L'information sur le programme

Comme l'information ne leur parvient pas, il est impossible de tester l'hypothèse P9 sous cette forme. Le problème a des répercussions sous forme de chaîne: l'information ne leur parvient pas, ce qui limite directement leur participation.

4.3.9: La variable liée à la perception des cols bleus vis-à-vis du programme de formation

Un des points importants de la formation se joue au niveau de la perception que les participants ciblés par le programme partagent vis-à-vis celui-ci. Plus cette perception est favorable, plus leur propension à participer au programme de formation sera élevée car ils associeront la formation à la prémisse selon laquelle leur participation peut leur être bénéfique. Au niveau de la problématique des cols bleus de la Ville de Montréal, cette notion est d'autant plus importante que le niveau de participation général de ce groupe est très bas par rapport aux autres groupes de travailleurs de la Ville.

Bien entendu, si cette perception est négative, les travailleurs ne participeront pas car la formation va constituer une activité à laquelle ils n'associent aucun apprentissage positif. Il est donc important de vérifier quelle est la perception des cols bleus vis-à-vis de la formation qu'offre le Service du personnel.

Afin de tester ce déterminant, nous avons divisé cette variable selon quatre propositions. Trois sont rattachées aux différentes conceptions qui peuvent produire des obstacles et ainsi amener les cols bleus à percevoir négativement la formation. La quatrième proposition nous permet de tester la nature de la perception que les cols bleus ont face au programme, plus précisément si elle est positive. Ces quatre propositions sont les suivantes :

- Le programme de formation, tel qu'il est, rejoint les cols bleus donc revêt une connotation positive pour eux ;
- Les cols bleus perçoivent la formation comme s'adressant seulement aux cols blancs,
- Les cols bleus perçoivent la formation comme étant une journée de congé,
- Les supérieurs ont une perception négative de la participation des cols bleus à la formation ce qui a pour effet de diffuser auprès de ceux-ci une image négative des activités de formation.

L'ensemble de l'information que nous avons recueillie lors des groupes de discussion peut être résumée comme suit:

- ❖ Les cols bleus associent le programme de formation aux cols blancs et ils pensent que seuls les cols blancs ont la chance d'y accéder;
- ❖ Pour les cols bleus, le Service du personnel a mis le programme de formation en place uniquement pour les cols blancs. Les cols bleus pensent que le Service du personnel comble les places disponibles avec les cols blancs, et que les cols bleus y ont accès uniquement s'il reste de la place;
- ❖ Le fait d'associer la formation aux compétences cols blancs fait en sorte qu'il se crée un fossé encore plus grand entre les cols blancs et les cols bleus en ce qui a trait à l'accessibilité aux activités de formation;
- ❖ L'image que véhiculent les contremaîtres est déterminante. Comme ceux-ci n'accordent pas au programme de formation une connotation positive, alors ils transposent cette image auprès des cols bleus et par conséquent ces derniers lui associent un caractère négatif ;
- ❖ Les contremaîtres n'accordent pas une importance très élevée aux activités de formation ainsi qu'aux retombées positives que ces dernières peuvent avoir pour les cols bleus. Ce faisant, ils réduisent l'accès aux inscriptions et limitent le nombre de personnes qui sont autorisées de s'absenter du travail pour aller suivre de la formation.

Lors des entrevues, les cols bleus de tous les groupes ont été très volubiles en ce qui a trait à cette variable. Il est clair qu'il y a consensus quant à la perception très négative qu'ont les cols bleus vis-à-vis de la formation. Cette perception négative revêt trois formes, lesquelles sont-elles partagées par l'ensemble des cols bleus interrogés. Ces trois formes sont:

- Pour les cols bleus, le programme de formation est constitué de cours qui s'adressent uniquement aux cols blancs ;
- Pour plusieurs cols bleus, la formation n'est pas une activité d'apprentissage mais plutôt un moyen, lorsqu'il est accessible, pour se

sortir un court laps de temps de son milieu de travail et d'échapper à l'effort physique pour quelques jours ;

- Comme les contremaîtres ont une perception négative vis-à-vis du programme de formation, ils transmettent aux cols bleus une image négative de celle-ci ainsi que des impacts qu'elle peut avoir sur leur niveau de compétence.

Si on fait un parallèle entre ces constatations et l'hypothèse P12, on peut conclure que notre hypothèse de départ est vérifiée. À la lumière des différentes interventions des cols bleus, il est possible d'observer que ce groupe de travailleurs a une opinion défavorable vis-à-vis du programme de formation qu'offre le Service du personnel. Cette perception négative agit comme une barrière qui freine la participation des cols bleus aux activités de formation.

Proposition		Variable correspondante
P12: Si les cols bleus ont une perception négative de la formation, alors ils ne participeront pas à la formation.	Vérifiée	La perception des cols bleus vis-à-vis de la formation

4.3.10: La variable liée aux besoins de formation des cols bleus

Cette variable est l'une des plus importantes du modèle car elle peut à elle seule conditionner la participation des cols bleus au programme de formation. Si le programme ne répond pas aux besoins d'un groupe précis visé par le programme, alors celui-ci ne s'inscrira pas aux cours. Bien entendu, d'autres facteurs entrent en ligne de compte, mais il demeure que la variable "besoins de formation des cols bleus" revêt une importance plus facilement mesurable par rapport aux autres variables.

Nous avons testé cette variable en divisant nos résultats en deux volets:

- le premier rassemble toutes les interventions selon lesquelles le programme répond aux besoins de formation des cols bleus ;
- le second rassemble toutes les interventions selon lesquelles le programme ne répond pas aux besoins de formation des cols bleus.

Les groupes de discussion nous ont permis de tester si le programme de formation offert par la Ville de Montréal répondait à leurs besoins en fait de formation.

À la lumière des résultats, il est clair que le programme de formation offert par le Service du personnel ne répond pas aux besoins de formation des cols bleus et constitue un obstacle majeur pour la participation des cols bleus. Le fait qu'il n'existe aucune correspondance entre les besoins de formation des cols bleus et le programme a un double effet dissuasif. En premier lieu, les cols bleus ne sont pas attirés vers le programme car aucun cours ne correspond au profil de ce type de main-d'œuvre. En second lieu, il se crée un phénomène d'entraînement. Les cols bleus ne participent pas aux activités de formation, ce qui en soi est un signe par lequel ces employés affichent leur position par rapport au manque de pertinence du programme pour leur profil d'emploi. Toutefois, force est de constater qu'au fil des sessions, le programme demeure le même bien qu'il soit très peu fréquenté par ces employés. Comme la direction n'effectue aucune modification qui pourrait avoir comme effet de changer cette tendance et de stimuler la participation des cols bleus, ceux-ci attribuent ce phénomène au manque d'intérêt de la direction vis-à-vis de leur groupe et évitent carrément le programme.

Un col bleu résume très bien cette tendance, et c'est pourquoi nous jugeons opportun de reprendre ses paroles:

" (...) parce qu'il faut que ça soit relié à ton travail [pour que tu puisses participer]. Si tu t'inscris à un cours, il faut que ça soit en lien avec le travail que tu fais. Ça fait que comme les cours nous correspondent pas, c'est clair que ça sert à rien. "

Les cols bleus ne participent donc pas au programme car les cours ne correspondent pas à leurs besoins, comme mentionné par l'ensemble des interventions que nous avons mis en annexe 2. De plus, comme le programme offre toujours les mêmes types de cours et que ceux-ci ne répondent pas aux besoins de formation des cols bleus, alors la participation n'augmente pas car ce qui leur est offert n'est jamais modifié en fonction de leurs besoins.

Si nous reprenons l'hypothèse P10 nous notons que les résultats colligés nous permettent de vérifier cette hypothèse. Les cols bleus ne participent pas au programme de formation parce que le programme ne correspond pas à leurs besoins. Comme l'inverse est tout aussi vrai, il est évident que si le programme était modifié en fonction des besoins spécifiques de ce groupe d'employés, la propension de ceux-ci de participer à ce programme aurait tendance à augmenter, toutes choses étant égales par ailleurs.

Proposition		Variable correspondante
P10: Lorsque le programme répond aux besoins de formation des cols bleus la participation de ceux-ci augmente. .	Vérifiée	Besoins de formation des cols bleus

4.3.11: La variable liée à l'utilité des cours offerts dans le programme de formation

La dernière variable que nous avons identifiée dans notre modèle d'analyse est l'utilité des cours offerts dans le programme de formation. Nous partons de la prémisse que lorsque les employés sont en mesure de retirer des avantages de la formation à laquelle ils ont accès (comme une promotion ou un meilleur salaire) leur propension à participer à ces cours de formation sera plus élevée. Dans la situation contraire où les gains découlant de la formation demeurent presque nuls, la propension à participer sera bien entendu directement affectée à la baisse.

Afin de vérifier si les cols bleus peuvent retirer des avantages de leur participation au programme de formation, nous avons intégré cette variable à notre modèle et à nos groupes de discussion.

Nous avons classifié les résultats selon trois catégories:

- ❖ La formation ne revêt aucun aspect utile pour les cols bleus, tant au niveau des promotions qu'au niveau salarial;
- ❖ La formation n'est pas utile, sauf dans les cas où un col bleu veut sortir de la filière col bleu;
- ❖ La formation revêt une utilité pour les cols bleus, et ce tant au niveau salarial que pour des fins de promotion.

Les groupes de discussion démontrent clairement qu'il existe un problème au niveau de l'utilité qui découle de la participation des cols bleus aux activités de formation. En fait, la formation n'est pas perçue par les cols bleus comme étant un facteur favorisant le développement de leur plan de carrière.

Le programme de formation tel qu'il est ne constitue pas un attrait auprès des cols bleus car aucune hausse salariale ou aucune promotion ne peut y être associée. De ce fait, les bénéfices qu'ils peuvent retirer de leur participation sont uniquement axés sur la satisfaction et la croissance personnelle, lesquels sont difficilement transposables dans leur milieu de travail. Ce type de bénéfices n'étant pas mesurable sous forme de gains, la formation devient un luxe inutilisable. Il existe un problème en ce qui a trait au transfert des connaissances. Comme il est difficile de transférer les connaissances du milieu académique au milieu de travail, les cols bleus considèrent la formation comme étant inutile. Le seul type de formation qui peut être appliqué par les cols bleus est celui relié à la santé et la sécurité au travail. Ce caractère d'inutilité constitue une barrière qui freine la participation des cols bleus.

L'hypothèse P11 est donc vérifiée. Les cols bleus ont très clairement exprimé que les activités de formation ne produisaient en aucun cas une amélioration au niveau de leur

plan de carrière. L'incitatif lié à l'amélioration de leur plan de carrière au sein de la filière col bleu étant presque nul, il est clair que leur participation à la formation sera directement affectée par ce phénomène.

Proposition		Variable correspondante
P11: Une formation qui permet d'accéder à un échelon supérieur de la filière col bleu augmente la propension des cols bleus à participer aux activités de formation offertes par le Service du personnel.	Vérfiée	L'utilité du cours pour les fins de promotion (plan de carrière)

4.3.12: Divers

Suite à nos groupes de discussion, nous avons noté que plusieurs cols bleus mentionnaient la saison comme étant un facteur déterminant en ce qui a trait à leur participation au programme de formation. Comme plusieurs tâches que les cols bleus doivent effectuer sont liées aux changements de température et de saison, il est clair que ces périodes de transitions amènent une charge de travail plus élevée. La participation des cols bleus sera donc plus faible pendant cette période, comme le démontrent les interventions de l'annexe 2.

Le programme de formation, sous sa forme actuelle, constitue un obstacle supplémentaire que les cols bleus ne peuvent franchir compte tenu du fait que leur charge de travail est fonction de fluctuations saisonnières. En fait, le programme offert par le Service du personnel a une structure rigide qui ne tient pas compte des impératifs spécifiques des cols bleus : les sessions sont fixes et débutent pendant les périodes de grande activité chez la main-d'œuvre col bleu. Dans ce contexte, il est évident qu'ils ne pourront participer aux cours, ou dans le meilleur des cas, à tous les cours de la session.

Ces résultats viennent donc ajouter une variable indépendante que nous n'avons pas cernée dans notre modèle mais qui est pertinente à l'objet de notre étude.

5: Discussion

Nous avons divisé la discussion en deux parties. La première partie permet de revenir sur les précisions que nous avons observées relativement à la sous-division que nous avons faite à l'intérieur de nos groupes de discussion. La seconde partie est la discussion proprement dite.

5.1: Division des groupes de discussion : participation et non-participation

Avant d'aborder les résultats, il est nécessaire de revenir sur la distinction, basée sur la participation et la non-participation des cols bleus aux activités de formation, que nous avons faite dans les groupes de discussion.

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, lorsque que nous avons formé les groupes, nous avons utilisé un facteur de sélection à caractère discriminant. Nous avons fait deux sous-groupes, soit un constitué de cols bleus ayant déjà participé au programme de formation offert par le Service du personnel, et l'autre constitué de cols bleus n'ayant jamais participé aux activités de formation. Dans chaque groupe il y avait plusieurs personnes représentant l'un des deux sous-groupes.

Néanmoins, force est d'observer que l'effet de cette sous-division est peu significatif pour les fins de notre recherche. Les résultats nous ont permis d'observer que ce facteur discriminant ajoute un aspect analytique intéressant pour la variable " information sur le programme ". En ce qui a trait aux autres variables, l'effet demeure secondaire. Comme nous l'avons développé dans l'étude de l'hypothèse H7 une forte proportion des cols bleus qui ont déjà participé à des cours rattachés au programme de formation offert par le Service du personnel recevaient une convocation leur indiquant où et quand se rendre à un cours précis. Dans ce cadre, ils n'avaient d'autre choix que de se présenter au cours

indiqué sur la convocation. Il demeure donc difficile d'isoler l'effet des variables indépendantes sur ces deux sous-groupes car bien qu'ils aient participé, ils demeurent tout aussi insatisfaits et démotivés que ceux qui n'ont jamais participé. En fait, plusieurs des personnes qui ont reçu ce type de convocation ont assisté à des cours dont ils n'avaient pas besoin ou qu'ils avaient déjà suivis. Lors de la discussion nous suivons le même cheminement que dans la section de la présentation des résultats, c'est-à-dire que nous ne ferons pas la différence entre ces deux sous-groupes que dans les cas où elle est significative. Lorsque que nous ne l'aborderons pas, c'est qu'indépendamment du fait qu'ils aient participé ou non au programme de formation il y avait consensus au niveau des réponses et des résultats qui peuvent en être inférés.

5.2: La discussion

En premier lieu, nous présentons les résultats liés aux caractéristiques socio-démographiques, par la suite nous traitons des caractéristiques liées au poste de travail et nous terminons avec les caractéristiques liées au programme de formation. Pour les caractéristiques liées au programme de formation, il est important de mentionner qu'une partie importante des résultats que nous avons recueillis traite des variables qui se rattachent à ce volet du modèle d'analyse. De ce fait, nous traitons plus longuement de cette partie des résultats.

À la fin de la discussion nous aurons situé les variables les unes par rapport aux autres d'une façon telle qu'elles pourront être schématisées sous la forme d'une figure, soit la figure #4. Ce schéma démontre visuellement le résultat du cheminement que nous suivons tout au long de la discussion.

Pour être en mesure d'en arriver à une vision globale de la relation causale que nous avons observée entre les variables indépendantes et la variable dépendante, nous effectuons un survol des résultats que nous avons présentés dans la section précédente. En fait, nous passons en revue les variables rattachées aux hypothèses et propositions que nous avons testées.

Débutons par les variables liées aux caractéristiques socio-démographiques. Pour ces variables, peu d'information a été recueillie lors des entrevues avec les groupes de discussion. Dans ce cas, il est difficile d'inférer de manière significative dans quelle mesure nos hypothèses de recherche qui s'y rattachent peuvent être vérifiées. Notons toutefois que pour la variable "sexe", plusieurs réponses nous permettent de vérifier l'hypothèse H1 selon laquelle les femmes devraient avoir un niveau de participation plus faible que les hommes au programme de formation. Les groupes de discussion nous permettent d'observer qu'il existe une fonction inverse entre l'ampleur du fardeau de tâches familiales et la participation des femmes cols bleus au programme de formation: plus elles doivent effectuer une grande partie des tâches familiales plus leur propension à

participer au programme de formation s'affaiblit. Cependant, pour être en mesure de généraliser cette proposition à toutes les femmes cols bleus de la Ville de Montréal il serait nécessaire d'effectuer une étude plus poussée portant uniquement sur cette variable indépendante.

En second lieu nous abordons les variables liées au poste de travail. En ce qui a trait au salaire horaire, nous n'avons pu recueillir de données significatives compte tenu du fait que notre étude était de nature qualitative et non quantitative. Malgré cet obstacle, certaines variables ont donné lieu à des échanges fructueux qui permettent de recueillir beaucoup d'information quant à la nature de la relation causale avec la variable dépendante. Ces variables sont, la "technologie" et "l'opposition du syndicat".

La variable "technologie", via les nouvelles technologies ou techniques de travail, constitue un sujet de formation qui intéresse les cols bleus. Les résultats démontrent clairement que toute formation reliée à l'apprentissage de nouvelles technologies, d'outillage ou de technique constitue un attrait pour les cols bleus. De toute évidence, si le programme de formation incluait des cours axés sur les nouvelles technologies propres à l'environnement de travail des cols bleus leur participation augmenterait: la relation entre la technologie et la participation à la formation est positive.

Au niveau de la variable "opposition du syndicat", nous avons pu observer que le syndicat effectue, de manière indirecte, des pressions qui agissent de manière dissuasive sur la participation des cols bleus. Cette influence négative est produite par la règle d'ancienneté de la convention collective. Les résultats tendent tous dans cette direction et ont été soulevés dans le deux tiers des groupes.

La règle d'ancienneté vient limiter l'accès, non pas en agissant sur l'adhésion des cols bleus, mais plutôt sur les retombées post-formation. Toute forme d'ascension dans la filière col bleu se fait par voie d'ancienneté et cette ascension n'est en rien liée aux compétences acquises ou possédées par le travailleur. La formation n'est donc

aucunement liée au principe qu'elle puisse être considérée comme un investissement permettant de générer une plus-value pour l'individu ou pour l'entreprise.

Dans ce contexte les bénéfices qui peuvent provenir de l'acquisition de connaissances nouvelles, liées ou non à de nouvelles technologies ou techniques, sont limités. Aucune progression ne peut résulter de cet ajout de connaissances et de compétences. Lorsque nous avons abordé cette variable dans les groupes de discussion, nous avons noté qu'elle vient recouper une autre variable liée aux caractéristiques du programme de formation, soit "l'utilité de la formation". Nous avons pu observer qu'aucune connotation d'utilité n'est reliée au fait de participer aux activités de formation et qu'aucune promotion ou progression ne peut résulter de la participation des cols bleus aux activités de formation. La variable "opposition du syndicat", par le biais de la règle de l'ancienneté, et la variable "utilité de la formation" viennent donc combiner leurs effets en agissant comme des facteurs qui dissuadent la participation des cols bleus au programme de formation. Nous reviendrons toutefois plus en détails sur les résultats de la variable "utilité du programme" dans la section de la discussion réservée aux caractéristiques liées au programme de formation.

Finalement, pour la variable "opposition du syndicat" il faut ajouter un point concernant le mode de transmission de l'information aux cols bleus. Nous avons observé que la provenance de l'information a une influence sur la participation des cols bleus. De façon détournée, le fait que le syndicat n'agisse pas à titre d'agent de diffusion de l'information est un facteur supplémentaire qui dissuade les cols bleus de participer. Le syndicat des cols bleus est un agent revendicateur très puissant sur la scène municipale et il se prononce et s'implique à tous les niveaux décisionnels. Actuellement, l'acteur syndical n'est pas impliqué dans le volet formation.

Le fait que cet acteur ne soit pas impliqué dans ce programme constitue une barrière aux yeux des cols bleus. Cette barrière agit comme un facteur qui a pour effet de diminuer l'importance ainsi que les effets positifs que les cols bleus pourraient en retirer via leur participation au programme. Les cols bleus sont donc dans la position où tout sujet qui

n'est pas abordé par le syndicat devient un sujet relégué au second plan, et donc d'une importance très relative. Bien que nos propos puissent suggérer qu'un partenariat serait souhaitable entre le syndicat et le Service du personnel au niveau de la formation, nous ne pouvons nous prononcer quant aux effets qu'une telle coopération aurait sur la participation des cols bleus au programme de formation.

Par le biais de l'étude de la variable "opposition du syndicat" ainsi que la variable "technologie", on peut noter qu'une tendance se dessine comme toile de fond quant à la teneur du programme lui-même. Cette tendance donne un signal selon lequel le programme n'est pas adapté aux spécificités de la main d'œuvre col bleu. Afin d'appuyer cette proposition, il est nécessaire de poursuivre la discussion afin de présenter les résultats des variables liées au programme de formation.

Les variables liées au programme de formation jouent un rôle déterminant dans le modèle d'analyse. Le fait qu'elles aient été soulevées de manière systématique au sein des différents groupes de discussion vient valider le choix de celles-ci dans le modèle d'analyse. Cette incidence élevée fait en sorte que les hypothèses et propositions reliées à ces variables déterminantes ont pu être vérifiées de manière concrète dans les groupes de discussion.

Débutons par une des variables déterminantes de notre étude de cas, soit la variable "information sur le programme". Dans tous les groupes de discussion, les cols bleus ont, sans équivoque, pointé des lacunes au niveau du réseau formel de communication interne de la Ville de Montréal. Nos résultats démontrent qu'une très forte majorité des cols bleus ne reçoivent pas l'information concernant le programme de formation. En fait, lorsqu'ils la reçoivent, c'est de manière informelle ce qui veut dire d'un autre col bleu. Ces résultats font donc clairement ressortir que l'information ne se rend pas jusqu'aux cols bleus car les réseaux formels de communication ne respectent pas les caractéristiques géographiques et organisationnelles de la main d'œuvre col bleu.

Comme les cols bleus sont disséminés aux quatre coins de l'île, il est difficile d'envoyer l'information partout. Cet éclatement géographique, crée des inégalités entre les employés: certains reçoivent de l'information d'autres pas. Le réseau formel de distribution de l'information est constitué de plusieurs maillons dont certains sont défectueux. Le maillon défectueux qui touche les cols bleus et qui a été soulevé avec insistance dans les groupes de discussion, est le problème de communication entre la filière col bleu et la filière col blanc.

Plusieurs cols bleus démontrent, preuves et faits à l'appui, que l'information se rend aux contremaîtres ou aux cols blancs du clos, mais qu'elle bloque à ce niveau. Plusieurs ont réussi à avoir le fascicule en le prenant par hasard sur le bureau du contremaître. Pour répondre au pourquoi de ce blocage, il faut se référer à la variable "utilité du programme". Comme nous le verrons plus loin, les contremaîtres ne distribuent pas l'information car l'utilité liée à la participation au programme de formation demeure très limitée pour les cols bleus. Ce chaînon manquant du réseau formel de communication constitue une lacune de taille et influence à plusieurs niveaux la participation. En fait, cet obstacle revient tout au long de notre discussion. Lorsque les cols bleus abordent d'autres variables indépendantes, ils ajoutent souvent avec insistance combien il est impossible relier le programme de formation au principe d'utilité. En fait, aucune utilité que ce soit ne peut être associée à la participation des cols bleus au programme de formation.

Avant de continuer la discussion il est nécessaire de se rapporter à la figure #4 page 144. Nous venons de démontrer que, pour les variables liées au poste de travail, la technologie a une influence positive sur la participation. Nous verrons toutefois par la suite que cet effet sur la participation des cols bleus au programme de formation vient se combiner à une autre variable du modèle, soit la variable "besoins de formation des cols bleus". En ce qui a trait aux variables liées aux caractéristiques du programme, nous avons démontré que la variable "information sur le programme" ainsi que la variable "opposition du syndicat" influencent négativement la participation des cols bleus. Comme l'indique la figure #4, ces variables agissent sur la participation des cols bleus au

programme de formation offert par le Service du personnel. Toutefois, afin de comprendre la problématique dans son ensemble, il faut s'attarder aux résultats rattachés à d'autres variables du modèle, lesquelles sont liées aux caractéristiques du programme de formation. Ces variables sont présentées dans la figure #4 et sont les suivantes:

- Besoins de formation des cols bleus;
- Type de formation et structure du programme;
- Lieu de la formation;
- Utilité du programme;
- Perception des cols bleus face au programme de formation.

Comme notre étude n'est pas menée dans un univers fermé où toutes les variables sont contrôlées et où leurs effets peuvent être mesurés de manière isolée, il est d'autant plus important de jumeler les variables indépendantes entre elles afin de mieux saisir l'ensemble des causes de la faible participation des cols bleus.

Abordons la variable "besoins de formation des cols bleus". Pour que les cols bleus participent au programme de formation, il doit y avoir un incitatif, non pas uniquement pécunier, mais aussi instrumental. En ce sens, le programme doit venir pallier à une lacune qui sera comblée par le biais de l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles ou de mise à jour de ces dernières. Comme le programme ne réussit pas à répondre aux besoins primaires des cols bleus, soit l'aspect instrumental, il est évident que ceux-ci n'auront pas une propension élevée à participer aux cours offerts par le Service du Personnel.

Par ailleurs, comme le programme ne répond pas à leurs besoins, et que de plus il n'est pas axé sur les aspects qui intéressent les cols bleus, il est clair qu'une barrière supplémentaire se dresse devant eux. En fait, d'une part ils veulent participer aux activités de formation, mais d'autre part plusieurs barrières se rapportant à la nature même du programme se dressent simultanément devant eux. Ces barrières sont:

- Manque de cours pratiques axés sur l'acquisition de connaissances techniques;

- Manque d'intégration entre le contenu des cours et l'application en milieu de travail;
- Manque de communication entre la filière col bleu et la filière col blanc ;
- Manque de correspondance entre les besoins de formation des cols bleus et les cours qui sont offerts dans le programme.

Ces barrières agissent comme des filtres qui viennent moduler la réponse des cols bleus de participer ou de ne pas participer au programme de formation. Nos données démontrent que le programme de formation ne répond pas aux besoins des cols bleus. Il est évident que cette lacune provient du fait que les paramètres du programme ne sont pas alignés sur le profil col bleu ainsi que sur leurs besoins.

Les barrières viennent donc appuyer la tendance que nous avons relevée plus haut, à savoir qu'il n'est pas adéquat pour les cols bleus. Il est nécessaire de s'attarder sur ces barrières, lesquelles ont été testées via les variables "type de formation" et "structure du programme". Les résultats démontrent que les cours théoriques prennent une trop grande proportion dans le programme: il laisse très peu de place aux cours pratiques. Selon nos résultats, ce sont ces cours pratiques qui correspondraient le mieux au profil des cols bleus. En effet, les cols bleus sont une population d'analyse dont le niveau de scolarité général demeure assez faible. Malheureusement, la Ville de Montréal n'a pas été en mesure de nous fournir le taux moyen de scolarité de ses cols bleus mais suite aux discussions, force est de constater que la très grande majorité n'ont atteint que le niveau secondaire.

Néanmoins en partant du fait que la scolarité est faible, il est clair que ceci va créer une barrière négative face aux cours théoriques. En effet, dans plusieurs cas ce type de main-d'œuvre a associé l'école et l'apprentissage théorique à une mauvaise expérience scolaire. Dans ces cas, ils se sont orientés vers un apprentissage axé sur des connaissances plus techniques faisant intervenir leurs aptitudes manuelles. Bien entendu, tous les cours qui sont structurés selon un mode de transfert de connaissances

théoriques de type magistral vont faire en sorte que les cols bleus vont associer cette formation au système traditionnel d'enseignement pour lequel ils n'ont aucune attirance.

Les résultats suggèrent que pour rejoindre le profil d'apprentissage col bleu, le programme doit contenir des cours pratiques qui portent sur des aspects techniques de leur travail, comme l'introduction de nouvelles technologies ou de nouveaux outillages. Dans ce contexte, les variables "type de programme" et "structure du programme" constituent des facteurs qui influencent de manière déterminante la participation des cols bleus au programme de formation. Afin de stimuler leur participation, il est nécessaire de revoir et de modifier le programme en fonction des besoins précis de cette population d'analyse : il faut des cours pratiques qui touchent aux aspects techniques de leur poste de travail. Afin de bien cerner toutes les variables liées aux caractéristiques du programme, il est important d'aborder brièvement la variable "lieu" de la formation. Suite aux résultats, nous observons que le lieu où sont dispensées des activités de formation a un effet sur la participation. Si le cours est donné sur les lieux de travail, les cols bleus seront plus enclins à participer car le transfert des connaissances se fera directement entre le cours et le milieu de travail.

À la lumière de l'étude des variables "besoins de formation des cols bleus", "type de formation", "structure du programme" et "lieu" de la formation nous avons démontré qu'il n'existe aucune correspondance entre le profil col bleu, ses besoins et le programme qui est offert à cette population d'analyse. Ces variables, par le biais de P10, H7, H6 et H8, ont donc un effet variable sur la participation des cols bleus au programme de formation offert par le Service du personnel.

En plus de ne pas répondre aux besoins de formation des cols bleus et de ne pas offrir un programme calqué sur le profil col bleu, un autre aspect vient s'ajouter à la problématique : l'utilité du programme est quasi-nulle

Bien que nous ayons déjà fait un survol de cette variable lors de l'étude des variables liées au poste de travail, particulièrement la variable "opposition du syndicat", il demeure nécessaire de revoir plus en détail cette variable.

Comme mentionné plus haut, pour avoir un nouveau poste ou de nouvelles responsabilités, il n'est jamais question de compétences, mais uniquement d'ancienneté. L'aspect motivationnel ne peut donc que demeurer très faible pour les cols bleus: l'attrait entourant la participation à la formation est limité. Les incitatifs et les retombées de la participation aux activités de formation sont difficilement mesurables et applicables au cadre de travail. Les cols bleus doivent donc aller chercher ce type de validation ou de gratification ailleurs que dans leur travail, ou en sortant de la filière col bleu. En ce qui concerne les gratifications hors filière, plusieurs mentionnent ce fait et le mettent en rapport avec la variable "syndicat" par le biais de la subdivision "ancienneté".

En fait, les cols bleus ne peuvent espérer qu'une promotion leur soit octroyée autrement que par le biais du suivi de la liste d'ancienneté. Dans ce contexte, il est clair que s'ils veulent une meilleure position avant que la direction n'arrive à leur nom sur la liste d'ancienneté, ils n'ont d'autre choix que de sortir de la filière col bleu et d'aller chercher une promotion au sein de la filière col blanc. Bien que ce déplacement puisse constituer une promotion ou un avancement, il reste que le fait de sortir de la filière col bleu démontre toute l'inutilité de la formation pour les cols bleus qui veulent avoir une plus grande mobilité au sein de leur filière.

Plusieurs cols bleus ont mentionné qu'il était très difficile d'appliquer les connaissances diffusées dans les cours de formation. Le fait que les promotions ne soient pas basées sur l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles vient se jumeler au fait qu'il est difficile d'appliquer les nouvelles connaissances. Ces faits constituent des éléments qui font en sorte que l'utilité liée à la participation au programme de formation demeure limitée. Dans ce sens, la participation des cols bleus devient un geste ayant comme base des incitatifs purement personnels, ce qui limite par le fait même le désir de participer pour la majorité des cols bleus. Plusieurs de ceux-ci se disent: "*Pourquoi je*

participerais à quelque chose qui ne me rapporte rien ? " Cet énoncé est d'autant plus important car il vient conditionner par effet de feed-back (faible niveau d'intérêt observé chez ceux-ci) la décision des contremaîtres de distribuer et de promouvoir la formation chez les cols bleus.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, il est clair que dans ce contexte les contremaîtres n'auront pas une propension élevée à favoriser et à promouvoir la participation des cols bleus à des cours qui ne respectent pas les spécificités propres à leur profil de travail. En fait, ces derniers ne favorisent pas l'adhésion des cols bleus au programme car ils n'en voient pas l'utilité et l'applicabilité en milieu de travail. Comme les contremaîtres ne favorisent pas la participation des cols bleus, ceux-ci ne participeront pas à un programme de formation auquel leurs supérieurs ne croient même pas. De plus, comme nous l'avons observé, l'information sur le programme ne se rend pas jusqu'aux cols bleus. Dans plusieurs cas, elle reste bloquée au niveau du contremaître car ce dernier juge que les cours qui sont offerts dans le fascicule ne sont pas pertinents pour la main d'œuvre col bleu. Le programme ne répondant pas aux besoins de formation des cols bleus, il est apparent que les contremaîtres ne redoubleront pas d'effort pour assurer la diffusion de l'information.

Bien entendu ces agissements vont avoir des répercussions sur la perception que les cols bleus vont partager à l'endroit du programme de formation. C'est ce que nous avons testé via la variable "perception des cols bleus" vis-à-vis du programme de formation.

La grande majorité des participants aux activités de formation demeure presque exclusivement des cols blancs car les cours rejoignent des habilités liées à des tâches qui sont propres à leur profil. Comme les cols bleus sont très peu représentés au sein de l'ensemble des personnes qui participent au programme, les cols bleus perçoivent ce ratio négativement: pour eux, le programme s'adresse uniquement aux cols blancs. Le fait de partager cette perception face au programme perpétue un cycle : ils pensent que le programme ne s'adresse qu'aux cols blancs et ils ne participent pas. Donc plus il y a de cols blancs, moins il y a de cols bleus, et moins les cols bleus vont participer.

Ultimement, l'accumulation de ces barrières résulte en un manque de confiance de la part des cols bleus vis-à-vis des intentions qui guident la mise sur pied d'un programme de formation provenant de la direction de la Ville de Montréal.

En fait, même si les cols bleus avaient accès à des cours de formation axés sur leurs besoins et sur leur profil technique, leur participation demeurerait très faible du fait qu'ils ont une mauvaise perception du programme, ce qui a un effet très néfaste sur leur confiance vis-à-vis de ce même programme. La problématique prend donc une allure très précise: toutes les variables indépendantes agissent entre elles et viennent agir sur la décision de participer ou de ne pas participer des cols bleus. Ces variables ont donc un effet direct sur la participation de cette population d'analyse.

Comme nous venons de le démontrer tout au long de notre discussion, certaines variables ont une influence déterminante sur la participation des cols. En fait, sur la base des entrevues de groupes que nous avons réalisées, deux catégories de variables ont pu être mesurées et testées de manière significative. Ces deux catégories sont celles liées au poste de travail et celles liées aux caractéristiques du programme.

À l'intérieur de ces deux catégories nous avons démontré que certaines de ces variables indépendantes avaient un effet plus déterminant sur la variable dépendante. Bien que les variables indépendantes agissent différemment sur la variable dépendante, il demeure que pour celles que nous avons pu tester, leur effet est significatif. Comme nous le présentons dans la figure #4, les variables qui sont déterminantes au sein du modèle sont les suivantes:

- La variable "opposition du syndicat" ;
- La variable "information sur le programme" ;
- La variable "type de formation" ;
- La variable "structure et procédures du programme",
- La variable "lieu de la formation" ;
- La variable "besoins de formation des cols bleus";

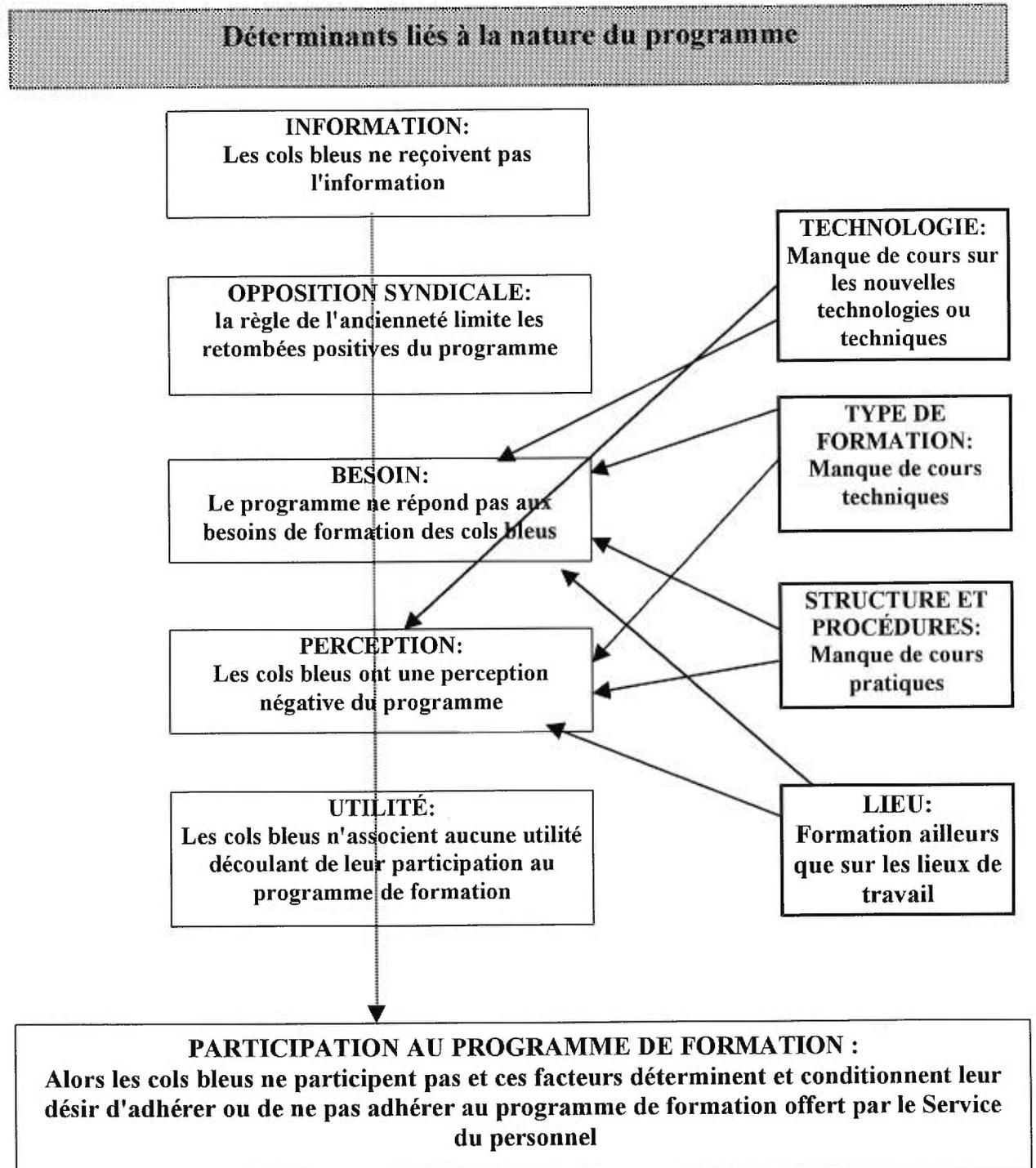
- La variable "perception des cols bleus" vis-à-vis du programme de formation;
- La variable "utilité du programme".

Cette figure démontre l'ensemble des résultats que nous vous avons présentés dans la discussion. Ce résultats peuvent être résumés comme suit:

- ❖ Le syndicat, via la règle de l'ancienneté de la convention collective, limite la participation des cols bleus au programme de formation;
- ❖ Les cols bleus ne reçoivent pas l'information sur le programme de formation;
- ❖ Le programme de formation ne contient pas assez de cours techniques, particulièrement ceux liés aux nouvelles technologies ou nouvelles techniques. L'introduction de ces cours aurait comme effet de stimuler la participation des cols bleus;
- ❖ Le programme de formation ne contient pas assez de cours à caractère pratique pouvant rejoindre ce type de main d'œuvre manuel, ce qui aurait comme effet de stimuler leur participation des cols bleus ;
- ❖ Le programme de formation devrait offrir des cours sur les lieux de travail afin de stimuler la participation des cols bleus;
- ❖ Le programme ne répond pas aux besoins de formation des cols bleus ce qui agit de manière négative sur leur participation au programme;
- ❖ Les cols bleus ont une mauvaise perception du programme de formation ce qui limite leur participation au programme;
- ❖ L'utilité du programme étant limitée pour les cols bleus, ceux-ci ne participent pas au programme de formation.

Suite à ces observations, nous pouvons conclure que le modèle d'analyse que nous avons développé nous aide à comprendre la réalité des cols bleus de la Ville de Montréal. Bien entendu, le fait d'avoir tiré notre modèle d'études ayant testé certaines de ces variables, il est clair que ces assises théoriques renforcent la justesse nos conclusions. De plus, comme l'échantillonnage était significatif, les conclusions que nous venons de présenter sont alignées sur la réalité vécue par les cols bleus de la Ville de Montréal.

Figure #4 : Les variables indépendantes et leurs interactions



Conclusion

Notre étude a débuté par une exploration sur le terrain afin de cerner la problématique. Lors de cette phase d'exploration, nous avons rencontré différents intervenants de la Ville de Montréal. Suite à ces entrevues informelles, nous avons formulé notre question de recherche qui est la suivante:

" Quels sont les facteurs qui influencent la participation des cols bleus au programme de formation offert par le Service du personnel de la Ville de Montréal ? "

À partir de cette question, nous avons orienté notre recherche de la littérature.

Après avoir établi les grandes bases théoriques tirées des grands courants liés à la formation, et plus précisément liés aux déterminants de la formation, nous avons été en mesure de cerner les déterminants dont l'apport est reconnu et testé par la communauté scientifique. Ces déterminants sont les suivants:

- ❖ L'âge des travailleurs;
- ❖ Le sexe des travailleurs;
- ❖ La scolarité antérieure;
- ❖ La taille de l'entreprise;
- ❖ Le type d'occupation;
- ❖ La technologie via différentes mesures telles le niveau de technicité ou les changements technologiques.

Suite à la présentation du cas et de la problématique visée, nous avons retenu les déterminants qui pouvaient s'appliquer à notre étude de cas. Le modèle d'analyse que nous avons élaboré est basé sur les assises théoriques présentées dans la revue de littérature ainsi que sur les caractéristiques de la problématique cernée.

Le modèle d'analyse que nous avons utilisé fait l'interface entre les éléments théoriques relatifs à la revue de littérature et les particularités de notre population d'analyse que sont les cols bleus de la Ville de Montréal.

Nous avons fait le lien entre la réalité et le modèle théorique en formulant des hypothèses et les propositions de recherches rattachées aux variables indépendantes retenues. Ces hypothèses et propositions nous ont permis de vérifier notre modèle dans la réalité et ainsi de répondre à la question de recherche.

Une fois ces hypothèses et les propositions formulées, nous avons été cueillir l'information par le biais d'entrevues avec des groupes de discussion. L'information recueillie a été traitée avec le programme NUDIST, lequel est axé sur le traitement de données qualitatives. Cette méthode informatique nous a permis d'organiser l'information amassée auprès des cols bleus selon les variables indépendantes que nous avons ciblées dans notre modèle d'analyse.

Finalement, nous avons lié ces informations aux hypothèses et propositions de recherche afin d'évaluer si l'effet des ces variables était significatif sur notre variable dépendante, soit la participation des cols bleus au programme de formation offert par la Ville de Montréal. Les résultats ont été présentés en deux temps, soit variable par variable, et dans un second temps, de manière synthétique lors de la discussion.

La réponse à la question de recherche est la suivante:

« Les facteurs qui influencent la participation des cols bleus au programme de formation offert par la Ville de Montréal sont les suivants:

- ❖ au niveau des variables socio-démographiques: le "sexe";
- ❖ au niveau des variables liées au poste de travail: "l'opposition du syndicat" et la variable "technologie";
- ❖ au niveau des variables liées au programme de formation: "l'information sur le programme de formation", "les besoins de formation des cols

bleus", "la perception des cols bleus", "l'utilité du programme", "la structure du programme", "le type de formation" et le "lieu de la formation". »

Ces déterminants agissent donc positivement ou négativement sur la participation des cols bleus de la Ville de Montréal au programme que leur offre la Ville de Montréal.

Ces résultats devraient être la première étape d'un processus à l'intérieur duquel le Service du personnel de la Ville de Montréal devraient revoir le programme de formation qu'elle offre. En fait, comme nos résultats le démontrent clairement, le programme ne réussit pas à stimuler la participation des cols bleus. En ce sens, les déterminants que nous avons cernés vont permettre de cibler les modifications clés afin d'orienter leurs interventions sur les besoins exprimés par les cols bleus.

Selon nos résultats, nous recommandons au Service du personnel de la Ville de Montréal de mener une étude plus approfondie sur les besoins de formation des cols bleus. Une fois ces besoins identifiés, il sera plus facile d'apporter des modifications au programme de formation afin de stimuler la participation des cols bleus.

Une fois ce volet réalisé, les résultats de notre étude deviendront le cadre à l'intérieur duquel les besoins de formation exprimés par les cols bleus pourront être intégrés au programme. Ce cadre est en fait l'ensemble des résultats que nous avons obtenus pour les autres variables indépendantes autres que la variable "besoin des cols bleus". Afin que le programme soit un succès nous recommandons qu'en plus d'inclure des cours axés sur les besoins de formation ciblés, le Service du personnel prenne note des proposition suivantes:

- ❖ Offrir des cours pratiques et techniques aux cols bleus;

- ❖ Offrir des cours traitant et expliquant les nouveaux outillages ou les nouvelles technologies ou techniques implantés dans leur milieu de travail;
- ❖ Offrir les cours sur les lieux de travail,
- ❖ Améliorer ou développer des réseaux de communication formels respectant les caractéristiques géographiques des cols bleus.

Ces propositions agissent sur quelques variables du modèle d'analyse, donc sur une partie du problème. Afin d'agir sur l'ensemble de la problématique, nous proposons aussi de mettre sur pied un fascicule présentant le programme, mais uniquement axé sur la formation offerte aux cols bleus. De cette manière, les cols bleus auraient une tendance beaucoup moins élevée à associer la formation aux cols blancs. De plus, les contremaîtres seraient plus enclins à distribuer le fascicule car les cours seraient pertinents au profil des cols bleus.

Lors des entrevues de groupe nous avons testé cette solution auprès des cols bleus: la réponse était très positive. Plusieurs ont même introduit l'idée jusqu'à des fascicules selon les types de postes cols bleus et d'y associer les cours qui peuvent être intéressants pour chacune des catégories de salariés. De plus, presque tous les groupes ont proposé de l'imprimer en bleu afin que l'association visuelle se fasse plus directement.

Finalement, notons que plusieurs ont proposé que ce fascicule soit envoyé de la même manière que les communiqués syndicaux, soit avec la paie. À ce niveau, il serait intéressant de proposer un partenariat avec le syndicat afin que l'information concernant le programme de formation puisse être jumelée à leur réseau de distribution compte tenu du fait que ce dernier semble bien fonctionner. Le fait de s'associer avec le syndicat pourrait avoir un effet d'entraînement pour les cols bleus: ceux-ci percevraient l'implication du syndicat comme un moyen d'endosser le programme de formation offert par le Service du personnel. Un second moyen de transmission de l'information serait lors des évaluations de rendement par le supérieur. Cette rencontre pourrait servir de tribune au supérieur pour donner de l'information à chaque col bleu sur les possibilités

de formation qui sont à leur disposition. Toutefois, comme nous ne savons pas à quelle fréquence sont effectuées les évaluations de rendement, nous ne pouvons creuser plus cette solution. D'ailleurs le syndicat devrait être impliqué dans toutes les étapes du processus de formation.

L'apport théorique et pratique de notre étude constitue une base nécessaire à l'amélioration des connaissances générales et spécifiques des cols bleus de la Ville de Montréal. En fait, en répondant à la question de recherche nous avons identifié les facteurs (déterminants de la formation) sur lesquels l'administration doit agir afin de pallier à la faible participation des cols bleus à la formation offerte par le service du personnel.

Néanmoins, il est important de conserver une certaine réserve quant aux conclusions qui peuvent être inférées de notre étude. Comme notre étude aborde un cas et une problématique pointue, il serait prématuré d'appliquer nos conclusions à un cadre plus large que celui de la Ville de Montréal. Tout au plus, les conclusions auxquelles nous en sommes venu pourraient constituer un point de comparaison pouvant servir de départ lors de l'analyse de la participation des cols bleus qui travaillent dans d'autres villes ou d'autres municipalités du Québec.

Par le biais d'autres études, il serait intéressant de se pencher avec plus d'insistance sur la variable besoin des cols bleus et information sur le programme. L'étude de ces deux déterminants pourrait permettre de revoir le programme ainsi que les canaux de communications par lesquels l'information est acheminée aux cols bleus. En modifiant le programme en fonction des besoins exprimés par les cols bleus et en développant des moyens permanents de transmission de l'information, la relation entre le Service du personnel et la filière col bleu serait plus harmonieuse. Dans ce contexte, il est clair que la formation pourrait devenir un élément permettant aux deux parties de se rapprocher et de collaborer.

Bibliographie des ouvrages cités et consultés

Monographies:

BAGAOUI R., DORAY, P., RICARD, D., La formation dans les entreprises québécoises: études de cas auprès de 15 entreprises performantes / Rapport soumis au Conseil de la Science et de Technologie du Québec, 1994

BARSBY, STEVE L., Cost-Benefit Analysis and Manpower Programs, Lexington Books, 1986

BISHOP, JOHN H., "Do Employers share the Costs and Benefits of General Training?", Center for Advanced Human Resource Studies, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, 1988

BRAMLEY, PETER., "Evaluating training effectiveness: translating theory into practice", Montréal, McGraw-Hill, 1991

BRECHER, C., Upgrading Blue Collar and Service Workers, The Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1972

CARNEVALE, ANTHONY P., GAINER, LEILA J., MELTZER, ANN S., Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990

CARNEVALE A.P., GAINER L.J. et VILLET J., Training in America: the organization and strategic role of training. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1990

CHAYKOWSKY R., LEWIS B., A Review of Canadian and American Training Practices , IEC Press , Ontario , 1994

COLBERT, F., FILION, M., Gestion du marketing, 2^{ÈME} édition, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 1995

DARMON, R.Y., LAROCHE, M., PÉTROF, J.V., Le marketing: fondements et applications, 5^{ième} édition, Chenelière/McGraw-Hill, Montréal, 1996

DOBBINS, CARDY., Performance appraisal: alternative perspectives, South-Western Publishing Company, Cincinnati, 1994

DOLAN, S.L. et LAMOUREUX, G., Initiation à la psychologie du travail, Éditions Gaëtan Morin, Montréal, 1990

DOLAN, S.L., SCHULER, R.S. et CHRÉTIEN, L., Gestion des ressources humaines. Éditions du Trécarré. St-Laurent, Québec, 1988.

DUBAR, C., La formation professionnelle continue. La découverte, 3^{ième} éditions, Paris. 1996.

DUNK, T., MCBRIDE, S., NELSEN, R., The Training Trap : Ideology, Training and the Labour Market, Fernwood Publishing, 1996

GAUTHIER, B. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données. Presses de l'Université du Québec, 2^{ième} édition, Québec, 1995

GOSPEL, H.F., Industrial Training and technological innovation: a comparative and historical study. Routledge Publications, 1991

KIRKPATRICK, D. L., "Evaluation", chapitre 16 dans Craig, Robert L. (Ed.) Training and Development Handbook, 3^e édition, New York, McGraw-Hill, 1987

LILLARD, LEE A., HONG W. TAN., Private Sector Training: Who gets It and What Are Its Effects ?, Rand, Santa Monica Ca, 1986

MANGUM, G. L., WALSH, J., A Decade of Manpower Development and Training, Olympus Publishing Company, Salt Lake City, Utah, 1973

MASLOW, A.H., Motivation and Personality. 2nd ed., New York, Harper and Row, 1970

MAYO, G. D., DuBois, P.H., "The complete book of training", San Diego, University Associates, 1987

MINCER, J., Schooling, Experience and earnings, National Bureau of Economic Research, New York, 1974

NILSON, C., "How to Manage Training", New York, American Management Association, 1991

PACE, R. WAYNE, SMITH, PHILLIP C., MILLS, GORDON E., Human Resource Development: The Field, Prentice Hall, New Jersey, 1991

PARSONS, D., Employment and manpower surveys: a practitioner's guide, Institute of Manpower Studies Series, no.3 University of Sussex, 1984

PETERSON, R., Training needs analysis in the work place. Practical trainer series, Pfeiffer & company. San Diego, United States, 1992

PHILLIPS JACK J., Handbook of training evaluation and measurement methods: instructor's manual. Gulf Publishing Company, Houston, 1992

RAE, L. , Training in Britain: Individuals Perspectives. HMSO, London, 1989

RIGG, M., How to measure Training Effectiveness. Gower, Aldershot, 1986

SELLTIZ C. , I.S.WRIGHTSMAN ET S.W.COOK., Les méthodes de recherche en sciences sociales, Les éditions HRW, Montréal, 1977

SZILAGYI , A. D. JR. , Management and performance , 3rd ed. Glenview , IL: Scott Foresman, 1988

TRACEY, W.R., Designing Training and Development Systems, 3rd ed., American Management Association, 1973

ULRICH, D., Human Resource Champions: The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results, Harvard Business School Press, Boston, 1997

Articles:

BECKER, G.S., " Investment in Human Capital: a Theoretical Analysis ". *Journal of Political Economy*, 1962, vol. 10, pp.1-49.

BERNIER, C., "Traditions et innovations de formation dans le secteur financier au Québec", *Formation-Emploi*, 1992, no.38, pp. 55-62.

BOOTH A.L., "Job-Related Formal Training: Who Receives It And What Is It Worth?", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1991, vol. 53, no 3, pp. 281-294.

BOOTH A.L., " Private Sector Training and Graduate Earnings". *Review of Economic Statistics*. 1991, vol.75, no 1, pp.164-170.

CAPELLI, O. et ROGOVSKY, N., " Quelles qualifications pour les nouveaux systèmes de production ? " *Revue Internationale du Travail*, 1994, vol.133, no 2, pp.223-241

CARNOY, M., "Efficacité et équité de la formation professionnelle ". *Revue Internationale du Travail*, 1994, vol.133, no 2, pp.243-266

DORAY, P., "La formation en entreprise au Québec: quelques données (im)pertinentes", *Gestion*, automne 1997, vol.22, no.3. pp. 49 à 59.

DORAY,P., Paris, L., (en collaboration avec *l'Institut canadien d'éducation des adultes*) La participation des adultes à la formation au Québec en 1991. Montréal, *Service aux collectivités*, UQAM, 1995

DORAY,P., "Les stratégies des entreprises québécoises en matière de formation" *Relations Industrielles*, Printemps 1991, vol.46, no 2, p. 329-355.

GREEN F., "The Determinants of Training of Male And Female Employees in Britain", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1993, vol. 55 no 1, pp.103-122.

GREEN F., ZANCHI L., "Trends in the Training of Male and Female Workers in the United Kingdom", *British Journal of Industrial Relations*, décembre 1997, pp. 635-644.

GREENHALGH, C. et STEWART, M., "The Effects and Determinants of Training". *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1987, vol. 49, no 2, pp.171-190.

HAYEK, F.A., "The Use of Knowledge in Society", *The American Review*, 1945, vol. 35, no.45, pp. 519-530.

JACOBS, J.A., LUKENS, M., USEEM, M., "Organizational, Job and Individual Determinants of Workplace Training: Evidence from the National Organizations Survey", University of Texas, *Social Science Quarterly* 1996, vol.77, no.1, pp. 159-176.

KENNEDY, S., DRAGO, R., SLOAN, J.M., "The effect of Trade-Unions on the Provision of Training: Australian Evidence", *British Journal of Industrial Relations*, 1994, vol. 32, no.4, pp.565-580.

KOCHAN, T. A., "On the Human Side of Technology", *ICL Technical Journal*, 1988. Vol. 391-400

PARENT, D., "Surviv des contributions théoriques et empiriques liées au capital humain" *Université de Montréal*, Département de sciences économiques, 1995, cahier 95-06. P.71.

MCCORMICK, R.J. O'BRIEN., "Unemployment And The Demand For Retraining: An Econometric Analysis", *The Economic Journal*, 1991, vol. 101 , no 405, pp. 190-201.

MC GEHEE ,, "W., Training and development theory, policies ,and practices". *In D.Yoder & H.G. Neneham, Jr. (Eds) , ASPA handbook of personnel and industrial relations* (Washington , D.C: Bureau of National Affairs, Inc. 1979, pp. 5.1-5.34

MILLER, P.W., "Gender Discrimination in Training: An Australian Perspective", *British Journal of Industrial Relations*, décembre 1994, pp. 539-564.

SIMPSON, W., "An Econometric Analysis of Industrial Training in Canada". *The Journal of Human Resources*. 1984. pp.435-51.

WOODEN, M., VANDENHEUVEL, A., "Gender Discrimination in Training: a Note", *British Journal of Industrial Relations*, décembre 1997, vol.35, no4. Pp627-633.

Publications officielles:

Australian Bureau of Statistics (1990) How workers Get their Training: Australia, 1989. Canberra: Australian Bureau of Statistics, catalogue no. 6278.0

BERNIER JEAN, Département de relations industrielles , Université de Montréal , Publié sous les auspices de la direction générale de la recherche , Ministère du travail et de la main d'œuvre du Québec , Octobre 1972.

BISHOP, J, H., Do Employers Share the Costs and Benefits of General Training ?. Center for Advanced Human Resource Studies, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1988, Working Paper # 88-08

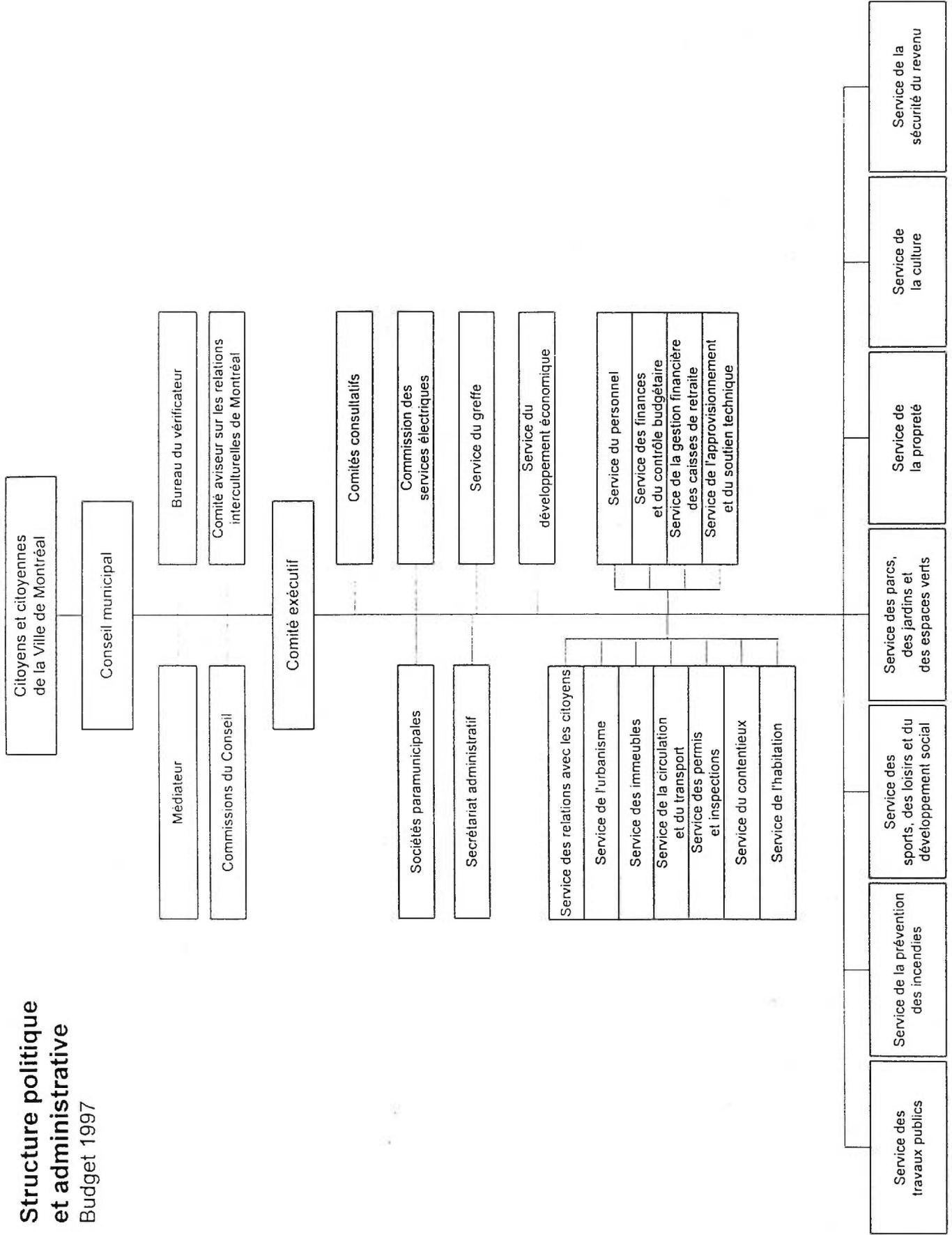
Apprendre: une action volontaire et responsable. Énoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente, Commission d'étude sur la formation des adultes, 1982.

La formation de la main-d'œuvre: un outil de développement puissant pour l'entreprise et le travailleur québécois, Guide pratique sur le développement de la formation de la main-d'œuvre préparé par l'Ordre professionnel des Conseillers en Relations Industrielles du Québec en collaboration avec l'Ordre des Comptables Généraux Licenciés du Québec, mars 1996

**Annexe 1 : Structure politique et administrative de la
Ville de Montréal**

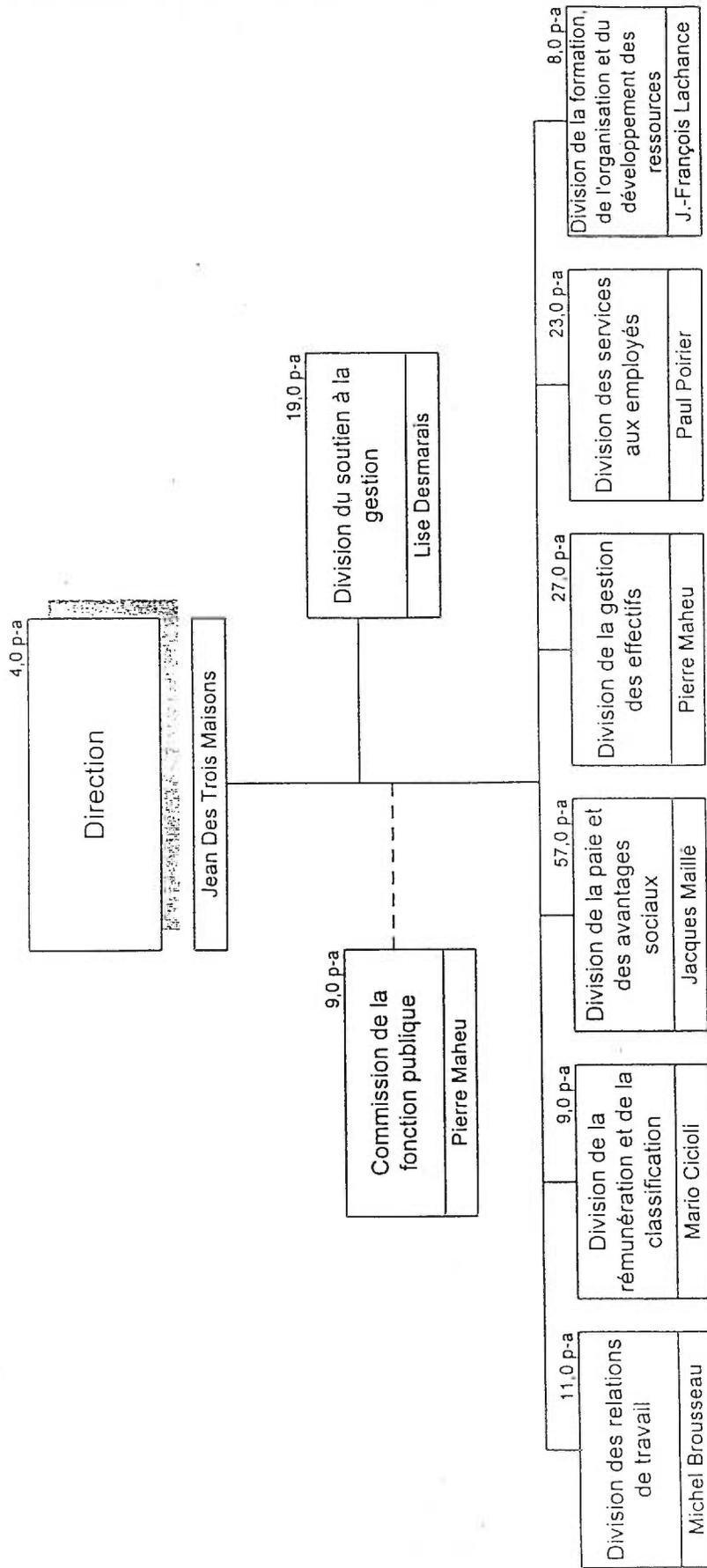
Structure politique et administrative

Budget 1997



Service du personnel

Budget 1997
Total p-a : 167,0



Annexe 2 : Résultats de l'analyse de contenu

Variable: Technologie

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<ul style="list-style-type: none"> • lorsqu'il y a des machines neuves, ils nous donnent pas de formation • on apprend sur le tas • si on regarde les procédés, il y a beaucoup de choses qui ont changées et qui changent régulièrement et nous on est au courant de rien. (...) On veut mais il n'y a rien. • Les méthodes de travail changent et ça amène de nouveaux outils. Il faut des cours sur ça. Drummondville, nouvelle machine = Mais la Ville n'était pas d'accord pour que les gars suivent le cours. • Il faut suivre le changement de l'évolution extérieure, les nouveaux procédés. • Moi je suis allé directement dans le bureau du contremaître, je lui ai expliqué les fonctions que je faisais et ce qu'elles me demandaient. Je voulais être plus à l'aise avec des nouvelles techniques (nettoyage à l'acide). • Souvent il y a des nouvelles machines et ils te disent rien. Donc tu apprends sur le tas, tu te débrouilles tout seul(...). Il faudrait de la formation pour les nouvelles machines et appareils, ça nous motiverait plus • Imagine quand c'est une nouvelle machine... On en veut [<i>de la formation portant sur la nouvelle technologie</i>] mais on n'a rien. • (...) bien le problème c'est que quand il y a des nouvelles machines ils nous donnent pas toujours la formation pertinente. • [<i>formation liée à la nouvelle technologie vous intéresse t'elle</i>] Ça dépend de la situation : s'il y a quelque chose de nouveau ou autre chose d'intéressant • Même si t'exiges de l'avoir [la formation pour nouvelle technologie], bien y vont prendre quelqu'un d'autre de moins chialeux pour faire la job. • S'il y a de ce type de formation [liée à des nouvelles technologies], on s'inscrirait certainement • Moi c'est OK pour de la formation pour une machine neuve, comme un loader, mais on y a pas toujours accès même si on veut: c'est l'ancienneté qui prime. • Au niveau des cours techniques, nous donner des sessions d'appoint pour nous permettre de mieux connaître nos machines et les nouvelles machines aussi. Souvent on nous parachute une nouvelle machine et il faut apprendre sur le tas. • Les méthodes de travail changent et ça amène de nouveaux outils. Il faut des cours sur ça. [<i>nouvelle technologie</i>] 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La formation liée à l'introduction de nouvelles technologies intéresse les cols bleus ❖ Les cols bleus veulent de la formation lorsqu'une nouvelle machine ou technique est introduite sur leur milieu de travail ❖ Sont prêts à s'inscrire à ce type de cours ❖ L'introduction de nouvelles machines est liée à un apprentissage informel (sur le tas), ce qui n'est pas suffisant pour les cols bleus en ce qui a trait aux nouvelles technologies ❖ Les cols bleus sont intéressés à parfaire leurs connaissances en ce qui a trait aux nouvelles technologies

Variable: Opposition du syndicat

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p>Ancienneté:</p> <ul style="list-style-type: none"> • On peut même pas avoir un meilleur poste avec cette formation-là. Si tu veux l'avoir ton poste, bien y faut que tu fasses ton temps. Un point c'est tout • Pour le reste (autres cours que ceux donnés par la CCQ) c'est juste l'ancienneté • (...) dans la majorité des postes tu peux y aller sans avoir de cours parce que c'est selon l'ancienneté • Moi aussi je l'ai demandé. Mais ça va par ancienneté. • Non, nous autres c'est l'ancienneté qui prime. Tu es le plus vieux, donc c'est toi qui as droit à tel cours. • Les compétences devraient t'amener quelque chose, mais on peut pas aller contre l'ancienneté (...). • Anyway, tout le monde est envoyé selon l'ancienneté. Donc, il faut que tu attendes. C'est sûr que pour aller un peu plus haut, il faut que j'aie les connaissances. C'est pas sûr que ça marche de même à la Ville : ce n'est pas juste les connaissances, c'est l'ancienneté. • À la ville, ça marche pas avec les compétences, mais avec l'ancienneté. • Les compétences, ça veut rien dire c'est l'ancienneté. Ça toujours été comme ça. • Moi c'est OK pour de la formation pour une machine neuve, comme un loader, mais on y a pas toujours accès même si on veut : c'est l'ancienneté qui prime • Mais ça pose aussi des restrictions à cause de l'ancienneté et des classes. La compétence a rien à voir là dedans. Donc ça peut te démotiver à participer parce que (...) je peux pas monter plus haut. <p>C'est selon la demande et selon les autres bleus plus anciens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ la règle de l'ancienneté bloque parce que c'est elle qui prime avant tout, même avant la compétence et la formation. ❖ Donc même si les cols bleus pouvaient participer à la formation, les bénéficiaires seraient presque nuls car c'est l'ancienneté qui est le facteur déterminant pour tout octroi de cours ❖ L'ancienneté constitue un obstacle en ce qui a trait à l'acquisition de connaissances via la formation. ❖ Il n'existe aucun lien entre les compétences et l'ancienneté : alors l'ancienneté bloque les cols bleus et devient un agent de démotivation.
<p>Diffusion de l'information:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bien pour en avoir [de l'information] il faut que tu te battes, même si tu es délégué syndical. • Ils ne nous donnent aucune information [le syndicat] • Dans les ateliers, elle [l'information] est bien diffusée par les délégués • Ça dépend de quelle sorte d'information....Pour la formation, c'est la responsabilité de l'employeur. ce n'est pas au syndicat de dire que tu as un cours là-dedans. • Dû au manque de formation, on est en train, du côté syndical, de monter un cours.... • Nous-autres, le cours de sécurité peut-être parce qu'ils nous obligent de le suivre parce que mon délégué est dans la CSST. Ça fait que c'est sûr que nous-autres on sort pas avec un appareil qui manque une grille où on transporte des bancs... 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ceux qui sont impliqués directement dans les activités syndicales reçoivent l'information. Ceux qui ne sont pas délégués ou dans l'exécutif syndical n'ont pas plus d'information par le syndicat que par l'employeur. ❖ Les cols qui ont un délégué syndical impliqué et actif reçoivent l'information. ❖ Le syndicat ne diffuse pas l'information également. ❖ Le syndicat n'est pas un agent qui facilite la transmission d'information auprès de ses membres.

Variable: Opposition du syndicat (suite)

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><u>Agent facilitateur pour les cours:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mais comme il [le syndicat] parle rien que de préretraite • Quand il y a de l'information du point syndical, c'est diffusé puis même souvent les personnes la reçoivent jusque chez eux par la poste, la plupart du temps. Mais pas pour la formation, surtout pour les affaires syndicales , mais quand c'est au niveau de la formation ça passe pas par le syndicat. À part pour la préretraite parce qu'on est impliqué dans le processus. • C'est peut-être le seul cours qui soit accessible aux cols bleus [les cours de préretraite] • Le syndicat regarde beaucoup à ce que la direction respecte les cours obligatoires, mais pour les autres cours généraux, à part la préretraite, on dirait qu'ils évitent la question. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ L'information que le syndicat fait circuler est celle liée aux affaires syndicales ❖ Le seul type d'information liée à la formation que le syndicat diffuse est celle qui traite du cours de préretraite. ❖ Les cols qui ont un délégué syndical impliqué et actif reçoivent l'information générale concernant le programme de formation. Mais la majorité des personnes rencontrées n'ont pas de délégué syndical et ne reçoivent aucune information concernant le programme auquel ils ont accès.

Variable: Structure et procédures du programme

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<ul style="list-style-type: none"> ❖ (...) moi je veux suivre des cours pour m'aider avant qu'il arrive quelque chose. ❖ Bien il faut des cours généraux qui touchent un petit peu à tout ce qui nous intéresse. C'est pas seulement en quoi ton travail consiste, mais tout ce qui vient autour. ❖ Même si on aime mieux les cours pratico-pratique, des fois c'est bien de retourner s'asseoir sur les bancs d'école. ❖ Comme moi je travaille dans les parcs puis mon boss va me dire que le cours d'anglais c'est pas vraiment nécessaire à moins que tu t'en ailles du côté du secrétariat. Mais là je dis "non" Je suis pas d'accord parce que des fois je reçois du monde qui sont des citoyens [qui parlent anglais] 	<ul style="list-style-type: none"> * Veulent des cours pratiques pour pouvoir faire une application directe sur leur milieu de travail * Veulent des cours d'ordre général et ils n'y ont pas accès. * Il y tout de même une tendance en faveur des cours plus théoriques, particulièrement vis-à-vis des cours d'anglais. Plusieurs ont mentionné ces cours comme étant d'intérêt pour eux.
<p><i>Cours pratiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Il faut pas rien que donner des cours théoriques. Il y a des gars savent même pas calculer. Imagine s'asseoir sur un banc d'école.] ❖ Ils sont là sur le champ, ils veulent pas s'asseoir en classe. ❖ Bien moi je pense que les cours ne sont pas assez techniques, bien trop théoriques. Tu sais des connaissances théoriques c'est bien beau, mais il faut pouvoir les appliquer. (...) qu'est-ce que tu veux que je fasse avec des cours qui parlent de Montréal puis ses partenaires ? ❖ Moi ça m'intéresse la formation plus manuelle, mais c'est tellement difficile de l'avoir (...) ❖ J'aime bien la formation pratique, j'en veux, c'est sûr, mais ça bloque plus haut. ❖ Moi je veux de la formation pratique, c'est sûr je suis un travailleur manuel: de la grosse théorie ça m'attire pas beaucoup. ❖ (...) c'est de la formation technique qu'on a de besoin comme sur des nouvelles machines. ❖ Et les cours sont pas tellement attirants: moi m'asseoir dans une classe, j'aime pas ça. ❖ C'est la formation pratique qui nous intéresse. Pas trop de théorie. ❖ Il faudrait des cours plus spécifiques liés au travail au lieu d'avoir des grands blocs généraux, il faudrait des petits blocs, peut-être d'une demi-journée plus spécifique selon chaque département ou selon chaque type de travail. ❖ C'est de la formation manuelle qui nous manque, les classes c'est bien beau mais nous les cols bleus on aime mieux ça [quand c'est pratique]. ❖ C'est sûr qu'il faudrait en premier des connaissances liées à notre travail. Si c'est un cours sur les machines, c'est visuel. Tu sais, y a bien du monde qui sont visuels. Là, bien ils la voient la machine puis ils voient de quelle partie on parle, de quoi on parle. ❖ Ça serait bien si, tout de suite en envoyant la machine, qu'ils enverraient un instructeur avec ou qu'ils nous donneraient des cours, ça nous intéresserait. 	<ul style="list-style-type: none"> * Les cours ne sont pas adaptés aux caractéristiques de la main-d'œuvre col bleu car ce qu'ils veulent ce sont des cours pratiques avant tout. Les cours théoriques représentent un obstacle de plus à surmonter pour plusieurs cols bleus ne possédant pas un niveau d'éducation général élevé au départ. * Pour les cols bleus la formation pratique est directement liée aux aspects manuels du travail des cols bleus. * Les cols bleus ne sont pas attirés vers de la formation théorique: ils veulent des cours pratiques liés aux aspects pratique et manuel présents dans leurs tâches de travail. * Pour eux la base de toute formation commence par la maîtrise des aspects pratiques liés à leur travail de col bleu.

Variable: type de programme

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><u>Spécifique:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Il devrait y avoir une formation continue, je veux dire à répétition. C'est pas de ça qu'on a besoin: c'est de la formation technique qu'on a de besoin comme des nouvelles machines. ❖ Il ne faut pas oublier que la formation peut nous aider, particulièrement la formation technique, surtout pour éviter les accidents. Donc ça me motive à aller chercher l'information pour me former. ❖ Au niveau des cours techniques, nous donner des sessions d'appoint pour nous permettre de mieux connaître nos machines et les nouvelles machines aussi. ❖ Il devrait y avoir de la formation plus technique de donnée car t'es obligé de questionner les autres pour savoir comment marche une machine ou de quel produit te servir. ❖ C'est la formation pratique qui nous intéresse. Pas trop de théorie. ❖ C'est vraiment des cours techniques qui nous manquent. ❖ Je me rends compte que, finalement, tu as beaucoup à apprendre. Ça nous donnerait [la formation technique] beaucoup plus une ouverture d'esprit. Je trouve qu'avant il y a beaucoup de chose dans mon emploi que j'ignorais et, qu'aujourd'hui, je serais curieuse d'apprendre davantage en prenant des cours de formation. ❖ C'est vraiment des cours techniques qui nous manquent. Mais ça veut pas dire qu'on est pas intéressés par les cours généraux. ❖ C'est sûr qu'il faudrait en premier des connaissances liées à notre travail: la bureautique, pour moi, c'est secondaire car je suis chauffeur. ❖ Moi je voudrais me faire payer des cours de formation pour mon travail, des vrais cours techniques, avec mes mains, comme pour mon travail. ❖ Mais même s'il n'avait pas été obligatoire, je l'aurais pris quand même, ça sert toujours de la formation. ❖ Que ce soit volontaire ou obligatoire, on fait notre demande puis après ça suit le courant. ❖ Ça m'intéresserait de suivre des cours plus techniques, autrement dit pour pouvoir mieux fonctionner. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La formation spécifique à chaque type de tâches col bleu attire les cols bleus. ❖ La formation spécifique permet aux cols bleus de se maintenir à date dans leurs connaissances et dans l'application de nouveaux principes. Mais compte tenu du fait qu'ils n'y ont pas accès, ils ne participent pas car le programme de formation ne contient aucun volet prévu à cet effet. ❖ Malgré que le programme ait une lacune en ce qui a trait à la formation spécifique, les cols bleus demeurent toutefois intéressés par des cours de formation. Ils veulent participer à des cours, même sur une base volontaire. ❖ Le programme de formation ne contient pas assez de cours liés aux aspects spécifiques aux tâches cols bleus. ❖ Il faudrait qu'il y ait des cours spécifiques aux divers postes de travail cols bleus, et ce, afin de traiter des différents aspects pratiques de tous les cols bleus, et non, d'un seul groupe. ❖ Selon les cols bleus, le programme de formation de la Ville ne répond pas à leurs besoins spécifiques. Ce manque constitue une barrière qui agit sur leur désir d'adhérer au programme.

Variable: type de programme (suite)

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><i>Spécifique (suite):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Je veux dire que s'il faut que s'il faut suivre un cours sur une machine c'est bien mieux que ce soit technique que théorique.(...) Il y a des gens qui sont plus auditifs et il y en a d'autres qui sont plus manuels, ça dépend tout le temps de la formation. Si c'est obligatoire, t'as plus de chance de l'avoir, mais sinon si tu veux parfaire tes connaissances, t'oublie ça. ❖ [cours de CSST] Pourtant j'ai décidé de suivre le cours parce que je me suis dit que c'est un ajout à ce que je peux faire. (..) mais ça donne quand même des connaissances peut-être qu'on avait pas en temps normal. ❖ Je suis surveillant de serre depuis l'automne passé. Je demande une formation sur le chauffage pour savoir comment ça marche. ❖ Tu sais, on peut se spécialiser mais par nous-mêmes. ❖ Nous autres on est pas attiré vers quelque chose que la direction rechigne à nous donner. ❖ Moi aussi j'ai eu un billet qui me disait où aller. Je ne savais pas pourquoi pis qui m'avait inscrit. Tout ce que je savais c'est que j'étais inscrit. Ça fait que là on sait pas d'où ça vient puis pourquoi.(...) On peut même pas décider ce qui peut être bon pour nous autres. C'est pas nous autres qui pensons à ça. <p><i>Général:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ C'est parce que moi je veux suivre des cours pour m'aider avant qu'il arrive quelque chose. ❖ C'est pas seulement en quoi ton travail consiste, mais tout ce qui vient autour. ❖ Ça prendrait un cours complémentaire dans tous les postes cols bleus. ❖ Moi, j'ai fait une demande [cours de secourisme]. J'ai donné les premiers soins pendant plusieurs années au Jardin botanique. J'ai demandé de suivre les cours de premiers soins à mon boss: j'ai jamais eu de suite à ma demande. ❖ Il faut de la formation partout. Même la formation qui n'est pas seulement technique mais aussi celle qui est plus générale, comme les cours d'anglais. ❖ [il faut] des cours généraux et des cours pour les nouvelles machines et les nouvelles choses à faire et à ne pas faire. ❖ Oui mais il faut pas que tu oublies que les autres cours nous intéressent aussi: comme l'informatique et les langues. Nous aussi on s'en sert. Même si on aime mieux les cours pratico-pratique, des fois c'est bien de retourner s'asseoir sur les bancs d'école. ❖ Mais la formation générale, moi je dis que oui même si c'est pas lié directement à ton poste de travail. Comme secourisme par exemple. 	<ul style="list-style-type: none"> * Les cols bleus veulent de la formation spécifique, mais la Ville ne donne pas de cours liés aux aspects spécifiques de leur travail. Alors ils ne sont pas attirés par la formation car ils perçoivent cette lacune comme un manque d'intérêt de la part de la Ville vis-à-vis des aspects spécifiques que revêt leur travail. * Les cols bleus veulent des cours couvrant des aspects généraux de leur travail, particulièrement au niveau de la SST. * Les cols bleus déplorent le manque d'accessibilité aux cours généraux pour eux, et ce, bien qu'ils y ait un intérêt marqué de leur part vis-à-vis de volet de la formation.

Variable: type de programme (suite)

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><i>Général (suite):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La formation, ça serait important aussi que chaque personne ait sa place. Qu'on puisse développer nos compétences. ❖ Si c'est pas pertinent au travail, bien t'es mieux d'oublier ton idée parce que tu l'auras pas. Même quand c'est lié, ça reste difficile. ❖ Mais tu sais tous les types de formation nous accrochent, même celle comme l'anglais ou l'informatique. ❖ On y va par choix et plus souvent qu'autrement, ça nous est refusé. ❖ Que ce soit n'importe quel type de formation, pour ton travail ou pour ta culture à toi. Il faut que tu te dises que c'est pas rien que pour toi mais aussi pour tes confrères. Il devraient offrir les cours à tout le monde, sans exception. S'ils l'offraient at large, c'est sûr que les bleus participeraient plus. Tout le monde veut parler l'anglais, pas rien que les blancs. Nous aussi on a besoin de l'anglais ❖ Pour les ordinateurs Access, Excel, Windows. À part ça j'ai fait la demande pour des cours plus généraux et je les ai pas eus. On a des cours de SST, ça on en a eus. C'est obligatoire la SST. La Ville a donné des cours parce qu'ils étaient obligés. Ils étaient donnés et payés par le gouvernement. ❖ Ils respectent la Loi, ils sont légaux, c'est tout ! ❖ C'est la Ville [qui nous les donnent] parce que c'est obligatoire. En tout cas, celle qu'ils nous donnent est toujours obligatoire selon les lois. ❖ La formation est vraiment ponctuelle: on est obligé, on nous envoie un mot et vous êtes convoqué ... ❖ Même si tu veux quelque chose d'autre que ce qui est obligatoire, bien t'auras rien. ❖ Quand on demande ils nous disent que c'est pas notre place, qu'on a pas besoin de ça des cours de formation. (...) Même si tu en veux, il faut que t'argumente beaucoup... ❖ Je veux participer mais à part les cours obligatoires, comme SIMDUT, notre demande est refusée. ❖ Je veux de la formation générale mais personne ne m'en parle. 	<ul style="list-style-type: none"> * La formation générale intéresse les cols bleus, mais elle demeure fermée et non-accessible pour eux. * Seule la formation générale obligatoire est facilement accessible pour eux. * Cette formation générale est obligatoire car elle rencontre les exigences prévues dans la loi. La Ville offre le minimum de formation générale, particulièrement en SST, qui est indiquée dans la loi. Le reste est difficilement accessible pour les cols bleus. * Les cols bleus n'ont pas le choix quant au type de cours auxquels ils désirent participer. La participation demeure octroyée de manière arbitraire: la Ville fait une liste et distribue les convocations par courrier interne. * Les demandes de formation (générale ou spécifique) demeurent sans réponse.

Variable: Lieu

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><u>On-the-job</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La formation est pas adaptée, elle se fait pas dans le clos ❖ Et si c'est sur le lieu de travail, ça nous attire. ❖ Souvent tu utilises un appareil que tu connais pas du tout et en plus il ne s'en donne pas assez [de la formation] sur le clos. Tu sais, sur place. Pourtant c'est bien plus attirant. Si c'est donné sur place, y a plus de participation, c'est sûr. ❖ Bien il me semble que c'est plus facile de l'apprendre que de voir une fiche au tableau (...) tu le vois, tu y touches. ❖ Ça serait peut-être plus direct puis plus fonctionnel puis peut-être plus intéressant ❖ Ça serait bien si tout de suite en voyant la machine qu'ils enverraient un instructeur avec qu'ils nous donneraient des cours. Ça nous intéresseraient. ❖ Bien oui, si c'est dans mon milieu, oui ça serait une barrière moins grande. ❖ Dans le milieu de travail c'est plus valorisant: tu peux l'appliquer puis savoir quoi faire et quoi pas faire directement. C'est sûr que c'est plus attirant. ❖ (..) Ça nous attirent plus nous autres les bleus que d'autres qui sont habitués à être dans un bureau. ❖ Direct sur la job: ça nous attire beaucoup. Bien plus qu'en classe. ❖ Nous, c'est sûr que c'est plus facile sur le lieu de travail car tous les équipements sont là. 	<ul style="list-style-type: none"> * La tendance est fortement axée vers la formation sur le lieu de travail. * Toutes les interventions donnent à la formation sur les lieux de travail une importance déterminante quant à la décision de participer à la formation. * La formation favorise le transfert de connaissances, particulièrement les connaissances techniques liées à l'utilisation de machinerie. * La formation "on-the-job" répond le plus aux spécificités de la main-d'œuvre col bleue

Variable: Information sur le programme

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><i>Combien de personnes on vu le fascicule: :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 6 sur 13 non ⇒ 8 sur 12 non ⇒ 4 sur 11 non ⇒ 3 sur 11 non ⇒ 9 sur 12 non ⇒ 7 sur 10 non ⇒ 5 sur 11 non ⇒ 5 sur 8 non ⇒ 47 sur 98 pas eu l'information <p><i>Ne reçoivent pas l'information:</i></p> <p>Ça dépend du service: s'ils ne veulent pas envoyer des employés en formation, bien ils ne donnent pas l'information et ça règle le problème.</p> <p>L'information qui nous arrive c'est donné avec les payes mais la plupart du monde ils ne lisent pas ça, ils ne regardent pas ça. C'est tout le temps à recommencer parce qu'ils transfèrent le personnel pour éviter de payer de la formation et du salaire.</p> <p>Je veux juste mentionner quelque chose: les cours touchent plus les administrateurs (cols blancs). Ça fait que , en bout de ligne, c'est dans les bureaux (cols blancs) que l'information circule le mieux: eux-autres à peu près à toutes les semaines ils reçoivent des feuilles pour se spécialiser.</p> <p>Nous autres on a pas l'information que les boss ont: l'information ne se rend pas jusqu'à nous. Comment veux-tu qu'on choisisse des cours quand la majorité des cols bleus ont même pas l'information concernant les cours du programme ?</p> <p>Quand la petite caisse de livres arrive au bureau, le gérant regarde ça et il dit: Mets ça là, il va y en avoir qui vont aller suivre des cours et je peux pas en perdre 25 parce que ça me retarde dans mon ouvrage.</p> <p>On veut bien de la formation, mais encore faut-il nous informer (les cols bleus) que ça existe s'ils veulent qu'on participe.</p> <p>Si on veut l'information, il faut aller la demander au blanc qui est dans ton clos, s'il y en a un.</p> <p>Il n'ont peut-être même pas pensé que l'information ne se rendait même pas tout court aux cols bleus.</p> <p>Moi j'ai appris qu'il y avait l'existence de cours puis que j'avais le droit d'y participer. Puis je me suis inscrit sans avoir eu la chance de posséder le petit guide qui est là parce que notre contremaître nous les remet pas.</p> <p>Oui, l'accès à l'information de savoir si le cours existe, comment veux-tu l'avoir ? Toi tu t'en vas, puis il te dit " tu fais ça! " Le sais-tu s'il y a un cours là-dessus ou pas ? Puis tu arrives le matin et faut que tu fasses ça. Ce n'est plus le temps de suivre un cours: il faut que tu travailles...</p>	<ul style="list-style-type: none"> * L'information concernant le programme de formation circule de manière inégale dans les différents clos où travaillent les cols bleus. * Une bonne partie des cols bleus ne reçoit pas l'information concernant le programme de formation. * L'information reste bloquée aux contremaîtres. * Le manque d'information constitue une barrière pour les cols bleus. * L'accès à l'information demeure très difficile pour les cols bleus ce qui limite leur propension à participer à des cours de formation.

Variable: Information sur le programme (suite)

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nous à notre clos on a pas du tout l'information, donc on peut pas participer si on a pas l'information. ❖ Oui [c'est difficile d'avoir l'information] moi j'ai l'impression qu'il y a comme un tri qui est fait, pas nécessairement par nous-mêmes mais par ceux qui reçoivent les demandes sur les cours. Pendant plusieurs années aucune information n'est sortie. Tu sais, ces livres là c'est pas partout une information accessible parce que cette année je ne les ai même pas vus apparaître. ❖ Écoute, on sait même pas ce qu'il a l'air le livre. C'est pas parce qu'on ne veut pas savoir ou parce qu'on ne sait pas lire. Tu sais les cols bleus, on est bien mal informés. ❖ [l'information sur la formation] ça vient pas jusqu'à nous. Des fois j'apprends que les cours se donnent par mon chum qui est dans un autre clos, pas du Service du personnel et des cadres... ❖ Le fait de changer souvent de place fait que tu passes au travers de l'information: tu la manques. L'information ne circule déjà pas, imagine quand tu te déplaces: elle ne te suivra pas. ❖ L'information ne se rend pas jusqu'à nous. Ils veulent pas nous donner les cours même si on le demande. ❖ Ça vient d'un niveau hiérarchique plus haut, même si ça commence à bloquer aux contremaîtres qui lui donnent pas le fascicule parce que de toute façon ça ne correspond pas aux besoins de bleus. ❖ Dans tous les ateliers c'est diffusé. Quand il y a une information du point de vue syndical, c'est diffusé puis même souvent les personnes la reçoivent jusque chez eux par la poste, la plupart du temps. Mais pas pour la formation, surtout pour les affaires syndicales mais quand c'est au niveau de la formation ça passe pas par nous. À part pour la préretraite parce qu'on est impliqué [le syndicat] dans le processus ❖ Moi je les ai vus (les contremaîtres) arriver une journée puis ils m'ont montré la feuille d'inscription puis ils m'ont dit: "signe là !" puis rends-toi là. That's it... j'avais même pas vu la liste des cours. Tu sais, l'information est là, c'est tout. 	<ul style="list-style-type: none"> * L'information est bloquée ce qui fait en sorte que les cols bleus ne savent pas qu'ils ont la possibilité d'avoir accès à des cours de formation. * Ce sont les canaux de diffusion de l'information qui sont faits de manière à ce que l'information concernant la formation n'atteint pas les cols bleus: le mode de distribution de l'information ne respecte pas les impératifs propres aux cols bleus.
<p><i>Les cols bleus reçoivent l'information du réseau formel:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ [J'ai reçu l'information] par le contremaître; il l'avait dans son bureau et des fois il le distribuait quand il n'y a avait pas assez de job pour tous les gars. ❖ Si on veut de l'information, on peut aller le demander au blanc qui est dans le bureau de ton clos, s'il y en a un. Même le contremaître le sait pas toujours. Des fois, quand tu vas leur demander (aux blancs) ils disent d'aller peut-être demander au Service du personnel parce que c'est eux qui s'occupent du programme. ❖ L'information, on l'a toute: c'est un cahier qu'on nous donne à tous les cours. ❖ C'est simple: on entend parler des cours obligatoires. 	<ul style="list-style-type: none"> * Très peu de cols bleus reçoivent l'information du réseau formel: la majorité des interventions favorables à cet énoncé étaient faites par des cols bleus qui avaient accès à un col blanc dans leur clos. Comme il n'y a pas de cols blancs dans la majorité, il est clair que la majorité des cols bleus ne peuvent aller demander facilement à un col blanc de l'information concernant le programme de formation.

Variable: Information sur le programme (suite)

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><i>Les cols bleus reçoivent l'information du réseau informel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Moi, c'est un autre col bleu qui m'a dit que le Service du personnel donnait des cours supposément pour tout le monde. Mais il m'a aussi dit que même si on pouvait s'inscrire, nos chances d'avoir le cours étaient bien minces comparativement aux cols blancs. ❖ Moi aussi, par mon contremaître, dans les ateliers les gars en parlaient et ils disaient qu'il y avait des cours de SST et d'anglais. ❖ Moi j'ai été transféré à une période donnée. Mon ancien département avait ces documents là. Mais dans 'autre département ou j'ai été transféré l'information ne passait pas. Personne n'était au courant, c'est moi qui leur ai appris. ❖ Moi ça fait 17 ans que je suis à la Ville puis c'est la première fois que je vois ce petit livre avec le calendrier. Donc c'est l'information qui n'est pas bien diffusée, l'information doit bloquer en haut. ❖ Le meilleur moyen d'avoir de l'information c'est par nos collègues. ❖ Et il ne faut pas oublier que l'information, tu l'as souvent par un autre col bleu plutôt que par ton supérieur. Donc c'est dur de tout savoir. ❖ [Nouvelle machine] Ils n'ont pas envoyé l'instructeur, ils ont envoyé un col bleu faire le prof. ❖ À moins que tu connaisses un de tes amis qui puisse te montrer très vite à utiliser la machine. C'est sûr que j'aimerais suivre la formation pratique, mais c'est mieux que rien. Moi, j'ai eu l'information d'un autre col bleu et lui c'est un col blanc qui le lui avait dit. ❖ Moi le fascicule je l'ai vu par hasard sur le bureau de mon contremaître. ❖ L'information pour les cols bleus circule seulement de manière informelle: on entend dire que le cours a l'air pas pire et on essaie de s'inscrire. ❖ Il devrait y avoir plus de formation technique de donnée car t'es obligé de questionner les autres pour savoir comment marche une machine (...). ❖ Il n'y a pas de formation qui soit liée à ta job: tu te débrouilles puis tu demandes aux autres. 	<ul style="list-style-type: none"> * Plusieurs cols bleus reçoivent l'information d'un autre col bleu qui lui a déjà été à des cours de formation. * L'information circule inégalement dans les clos: si l'information circule dans un clos et qu'un des employés est transféré dans un clos où l'information ne circule pas, alors souvent c'est ce nouveau col bleu qui va informer le reste du clos. * Une bonne partie de la formation se fait de manière informelle: c'est un collègue qui montre aux autres ce qu'il faut faire. De plus, souvent ce même col bleu n'a pas reçu de formation formelle, mais à lui aussi eu l'information de manière informelle. La formation "sur le tas" constitue un des moyens les plus courants par lequel les bleus apprennent le fonctionnement d'une machine ou d'une technique. * Le réseau informel est fortement développé auprès des cols bleus: la majorité de l'information circule par le biais de cette voie.

Variable: La perception des cols bleus vis-à-vis de la formation

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><i>Ils pensent que c'est pour les cols blancs:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Moi c'est un autre col bleu qui m'a donné l'information (...). Mais il m'a aussi dit que même si on pouvait s'inscrire, nos chances d'avoir le cours étaient bien minces comparativement aux cols blancs. ❖ Moi j'ai lu le livre dernièrement, et c'est pas des cours pratiques, c'est seulement des cours pour les blancs. ❖ C'est vrai ce qu'il dit, ils donnent de la formation seulement pour les cols blancs, comme si c'était les seuls à se servir d'un ordinateur. ❖ Je veux juste dire quelque chose: les cours touchent plus les administrateurs (blancs). Ça fait qu'en bout de ligne, c'est dans les bureaux que l'information circule le mieux. ❖ Oui c'est de la formation manuelle qui nous manque (...). Mais il faudrait aussi ouvrir le général aux bleus, ça intéresse pas seulement les blancs, mais aussi nous autres. ❖ Ils donnent bien ce qu'ils veulent bien donner à qui ils le veulent bien. Plus souvent qu'autrement c'est pas des bleus, C'est des blancs. ❖ C'est sûr qu'on peut toujours s'en aller cols blancs et avoir plein de formation... ❖ Mais tu sais, il ne faut pas avoir peur des mots: c'est pour les blancs qu'ils font ça. ❖ Moi je l'ai lu ce livre là, puis tu sais il y a bien plus de formation pour les cols blancs que pour les cols bleus: cours d'anglais, d'informatique... ❖ Mais il faut des cours qui sont applicables pour nous, autre chose que des cours de secrétaires ... ❖ T'es jamais sûr quand t'es un col bleu que tu vas avoir de la formation. Les blancs eux autres ils sont sûrs... ❖ Tu sais, c'est pour ça que tu n'auras jamais de formation: ils comblent leur 1% avec les blancs, pas avec nous. ❖ Quand ils voient que les bleus y vont pas, ils devraient cliquer... ❖ Le programme est pour les blancs, c'est tout... ❖ (...) Puis je l'ai demandé et ils me l'ont refusé parce qu'il y a un surcroît de participant: et c'était pas des bleus, mais des blancs qui passaient avant nous... ❖ Mais les cols blancs nous comprennent pas, pis en plus y voient que la formation est rien que pour les cols blancs, qu'il y a rien pour les cols bleus.... Donc ils se disent que ça doit pas être compliqué notre job. Donc quand on demande quelque chose, y disent qu'on est chialeux. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pour les cols bleus, le programme de formation est associé aux cols blancs. ❖ Ils pensent que seuls les cols blancs ont la chance d'y accéder. ❖ Pour eux la Ville a mis le programme de formation sur place uniquement pour les cols blancs. Les bleus pensent que la direction comble les place disponible avec les blancs, et que les bleus y ont accès uniquement s'il reste de la place. ❖ Le fait d'associer la formation aux compétences cols blancs fait en sorte qu'il se crée un fossé encore plus grand entre les cols blancs et les cols bleus en ce qui a trait à l'accessibilité aux activités de formation.

Variable: La perception des cols bleus vis-à-vis de la formation (suite)

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><i>Ils pensent que c'est pour les cols blancs (suite):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Nous, on a l'impression que la direction donne pas de formation aux bleus et donne tout aux blancs et aux cadres. Au niveau de la loi 90, une fois le 1% bouclé avec eux (blancs et cadres) nous on sent qu'on devient de trop et ils n'ont plus d'obligation envers nous. ❖ Faut être col blanc pour avoir de la formation un point c'est tout. ❖ En principe tout le monde peut y aller mais ils privilégient les blancs, pas nous autres les bleus même si on est intéressés. ❖ Bien c'est juste pour les cols blancs. Mon contremaître lui aussi le dit et ils nous le dit après. <p><i>Perçoivent la formation comme une journée de congé:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La formation devient un congé de ton boss et de ton clos: si tu l'as t'es chanceux, ça fait que tu oublies tes bibites pour un jour ou deux. ❖ Bien moi je pense que plus tu approches de la retraite, plus tu as hâte de plus travailler puis de te sortir de ton milieu de travail. ❖ Bine moi je penserais plus que : " Je vais y aller parce que je vais être 4 jours à ne pas faire la job que je fais d'habitude" Je l'ai déjà entendu ça. "Pourquoi tu viens ici ?" " Je viens parce que je vais être 4 jours pas avec mon contremaître et pas avec ma gang. J'ai 4 jours de brake !!" ❖ Il doit y avoir un pourcentage, c'est officiel. Tu vas prendre des cours. Pendant ce temps-là, je ne fais pas mon ouvrage qui ne me tente pas. La semaine je sais qu'on va ramasser de la marde...Bien non [parce que t'es en formation]. <p><i>C'est pour les bleus:</i></p> <p>Rien, personne ne dit que le programme de formation offert par la Ville de Montréal est associé au profil des cols bleus. Leur perception est qu'il ne vise pas les cols bleus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pour plusieurs cols bleus la formation n'est pas une activité d'apprentissage mais plutôt un moyen, lorsqu'il est accessible, pour se sortir un court laps de temps de son milieu de travail et d'échapper à l'effort physique pour quelques jours. ❖ Un seul col bleu a dit que le problème provient du fait que ce sont les cols bleus qui ont des idées défavorables vis-à-vis du programme, lequel répond au profil col bleu.

Variable: La perception des cols bleus vis-à-vis de la formation (suite)

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><i>L'accès à la formation est bloqué par la hiérarchie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bien c'est juste pour les cols blancs: même mon contremaître le dit lui aussi et il nous le dit après. ❖ Facque on n'y va plus parce que à chaque fois il faut se battre pour en avoir [de la formation]. Même si on en veut, il faut que t'argumente beaucoup avec les supérieurs.... ❖ Ça vient de plus haut que ça. Au bout de la ligne, celui qui gère les budgets veut qu'on fasse moins d'accidents. Mais il nous donne rien comme formation et rien comme équipement. ❖ Cas Drummondville: chaque groupe relève ce cas. La Ville n'était pas d'accord pour que les gars suivent le cours [pour la nouvelle machine]. Mais ça durait une semaine puis ils n'étaient pas d'accord pour que tu embarques 5-6 gars dans le camion qui s'en allait à Drummondville le matin pour suivre des cours. Il fallait que les gars prennent une semaine de vacances, qu'ils voyagent soit et matin avec leur auto pour les besoins de la Ville. La Ville ne voulait rien défrayer... ❖ Quand la petite caisse de livres arrive au bureau, le gérant regarde ça et il dit : " mets ça là, il va y en avoir qui vont aller suivre des cours et je peux pas en perdre 25 parce que ça me retarde dans mon ouvrage." Alors il prend la caisse et va la cacher. ❖ Non, ce sont les contremaîtres qui sont censés arriver avec le petit livre pour nous expliquer les cours. Moi, ça fait 17 ans que je suis à la Ville puis c'est la première fois que je le vois. ❖ (...) Les livrets restent dans le bureau [des contremaîtres] et t'es bien chanceuse si tu tombes dessus un jour... ❖ Nous notre boss est ouvert: on peut suivre des cours d'informatique, d'anglais et de gestion du stress. Mais c'est loin d'être comme ça partout... ❖ Là encore ça dépend des endroits et des clos. Mais en général il y a un manque de volonté de la part des contremaîtres. ❖ Eux autres ne sont pas formés, mais c'est eux qui prennent les décisions, le gérant en haut puis les contremaîtres ... ❖ Oui ça serait plaisant [plus de formation générale et technique]. Mais ton contremaître va pas nécessairement accepter. ❖ Eh bien ça dépend du contremaître et de l'image qu'il donne à la formation. ❖ Moi j'ai appris qu'il y avait l'existence de ces cours là et que j'avais le droit d'y participer. Puis je me suis inscrit sans avoir eu la chance de posséder le petit guide parce que notre contremaître nous les remet pas. ❖ Ça relève de la direction: ils ne veulent pas les donner [les petits guides]. 	<ul style="list-style-type: none"> * Les cols bleus de la Ville ont une perception très négative du programme de formation ainsi que du rôle que jouent leurs supérieurs dans l'accès à cette formation. * Le fait que les contremaîtres n'associent pas le programme de formation à une activité positive, alors ils véhiculent cette image négative auprès des bleus. * Les contremaîtres n'accordent pas une importance très élevée aux activités de formation ainsi qu'aux retombées positives que ces dernières peuvent avoir pour les cols bleus. Ce faisant, ils réduisent l'accès aux inscriptions et limitent le nombre de personnes qui sont autorisées de s'absenter du travail pour aller suivre de la formation. * Les contremaîtres bloquent la distribution des fascicules ainsi que de toute l'information concernant les activités de formation.

Variable: La perception des cols bleus vis-à-vis de la formation (suite)

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><i>L'accès à la formation est bloqué par la hiérarchie (suite):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Oui, c'est à la gérance qu'il y a des problèmes. Ils bloquent si ça n'a pas directement rapport à notre emploi. Pourtant, il y a des cours qui auraient du bon sens. Ils vont juger, eux, je ne sais pas comment, mais ils vont juger si on peut le prendre ou non. Même si tu veux quelque chose d'autre qui est obligatoire, bien t'auras rien. (...) tu sais on est cols bleus, ils vont freiner. Bien c'est ça on est pas assez considérés par nos employeurs sur les connaissances qu'on peut avoir sur notre travail à effectuer. ❖ Quand on le demande [de la formation] ils nous disent que c'est pas notre place, qu'on a pas besoin de ça des cours de formation. Facque on n'y va plus parce que à chaque fois il faut se battre pour en avoir. ❖ Le problème vient sans doute du fait que c'est pas souvent les contremaîtres qui bloquent l'employé qui veut suivre le cours: ça vient de plus haut. Il suffit que les gérants ou les superviseurs soient pris dans certains budgets. J'ai demandé à suivre un cours: le contremaître était bien d'accord. Mais quand c'est arrivé au bureau de son supérieur, là ça bloqué: ils ont dit que j'en avais pas de besoin. ❖ Non, non. Nous on n'a pas de misère à avoir les informations sur le cours mais, pour suivre le cours, souvent on est bloqué... Au point de vue de la sécurité, il y en a à toutes les années. Dans les cours de sécurité, ils sont obligatoires à toutes les années. Mais c'est pas toujours fait, loin de là. Puis si tu le demandes, tu deviens un fatigant. ❖ Oui. Moi j'ai l'impression qu'il y a comme un tri qui est fait pas nécessairement par nous autres mais par ceux qui reçoivent les demandes sur les cours. Pendant plusieurs années aucune information n'est sortie... ❖ C'est un petit privilège que d'aller chercher un peu plus, mais qui est bien difficile à avoir et à faire adhérer nos boss là dedans. ❖ Peut-être même que nos boss n'ont pas eu la formation. Donc quand tu le demandes, c'est comme si tu disais à ton boss que tu étais meilleur que lui. Ça dépend du boss. ❖ Pis il y a des limites informelles: dans mon clos, c'est 2 cours pas plus par année... ❖ Souvent c'est le contremaître qui dit qu'il a pas assez de staff pour pouvoir t'envoyer. 	<ul style="list-style-type: none"> * Certains contremaîtres mettent des obstacles informels qui réduisent l'accès à la formation * Pour les contremaîtres, les cols bleus ont pas besoin des cours de formation qui sont offerts dans le fascicule, alors ils ne les autorisent pas à partir en formation. * Les contremaîtres ne veulent pas perdre de la main d'œuvre et risquer de ne pas rencontrer les échéanciers prévus. Alors il n'autorisent pas les cols bleus à partir en formation sur la base d'un manque de personnel.

Variable: Besoins de formation des cols bleus

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ils s'aperçoivent que ça prend plus qu'une 5^{ième} année pour exécuter ton travail. Mais s'ils n'offrent pas des cours pour les bleus, selon nos besoins, on va rester à mal faire notre job et à ne pas avancer.. ❖ Les [les superviseurs] disent que c'est pas pertinent pour nous autres les cols bleus. Et effectivement ce n'est pas pertinent. Sauf que ça reste de la formation, ce qui est un plus pour tous le monde, cols bleus ou pas. ❖ À part la SST, c'est pas des choses qu'on peut appliquer facilement. ❖ Pourquoi [ont participent pas] parce que ça répond pas aux besoins [des cols bleus]. Le gars qui regarde ça, il feuillette ça, puis il dit que l'ordinateur, quand tu as un métier, ça ne l'intéresse pas. ❖ Les cours sur la Ville de Montréal et tout ça ne nous touchent pas vraiment. J'en ai vu, c'est sous le titre " habiter Montréal". Je ne suis pas de Montréal et ça ne me tente pas. ❖ Dans le répertoire, si on choisit quelque chose, on peut lire dans le bas de la page que c'est pour toute clientèle de la Ville. Moi je suis soudeur puis si je regarde les cours qui m'intéressent là dedans, à par en anglais, ça ne me concerne pas. Et encore, je ne suis pas dans la clientèle visée par le cours d'anglais... ❖ Il faudrait vraiment changer la présentation et le contenu selon les besoins des cols bleus. ❖ Moi l'ai lu ce livre-là puis tu as bien plus de formation pour les cols blancs que pour les bleus. ❖ Oui, parce que si je te le montre, j'ai juste ça pour les cols bleus (montre 2 pages). Le reste c'est pour les cols blancs. (...) C'est fait selon leurs besoins aux cols blancs. ❖ Moi je pense que s'il y avait plus de cours qui nous étaient offerts, des cours qui nous correspondent...[on participerait plus] ❖ (..) parce qu'il faut que ça soit relié à ton travail [pour que tu puisses participer]. Si tu t'inscris à un cours, il faut que ça soit en lien avec le travail que tu fais. Ça fait que comme les cours nous correspondent pas, c'est clair que ça sert à rien. ❖ La liste des cours est répétitive: la session de novembre, la session d'été, c'est tout le temps les mêmes cours. Ça fait qu'il n'y a pas de renouvellement: si ça t'intéresse pas une fois, bien ça va être la même chose l'autre fois d'après. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ les cols bleus ne participent pas au programme car les cours ne correspondent pas à leurs besoins. ❖ Toutes les interventions appuient la proposition selon laquelle le programme de formation offert par la Ville ne répond pas aux besoins de formation des cols bleus. ❖ Comme le programme offre toujours les mêmes types de cours et que ceux-ci ne répondent pas aux besoins de formation des cols bleus, alors la participation n'augmente pas car ce qui leur est offert n'est jamais modifié en fonction de leurs besoins.

Variable: Besoins de formation des cols bleus (suite)

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<ul style="list-style-type: none"> ❖ C'est bien beau pour les cols blancs, mais pour un col bleu, qu'est ce que tu veux que je fasse avec des cours qui parlent de Montréal puis de ses partenaires ? ❖ On dirait qu'ils donnent de la formation juste pour le dire, ça fait que nous autres ça ne nous attire pas beaucoup. ❖ Il y a pas beaucoup de cols bleus qui ont accès à la formation parce qu'ils savent pas ou bien parce que les cours les intéressent pas tout court. ❖ Pas seulement que ça bloque, mais les cours comme l'informatique, la gestion du temps, l'anglais et les cours de leadership, moi je ne peut pas appliquer ça dans mon clos. Ils vont rire de moi. En plus je vais avoir perdu mon temps assise sur une chaise de classe. ❖ Faudrait que les cours soient plus alignés sur les besoins des bleus et selon leurs habitudes. ❖ Ils nous refusent systématiquement les cours parce qu'ils disent que c'est pas pertinent à notre emploi de col bleu. ❖ Moi il y a des cours qui m'intéressent, puis même des cours généraux (l'informatique, l'anglais) Mais ça l'air que c'est pas pour nous les bleus. ❖ Il faudrait regarder les besoins selon les différents types de cols bleus et de postes de travail. ❖ Il faut faire un lien entre la réalité des bleus et le fascicule. Il faut regarder c'est quoi qu'il nous faut, pas seulement ce qu'ils veulent nous donner. Tu sais les cours de préretraite c'est bien beau, mais on a pas tous 50 ans. Faut faire de la publicité sur autre chose. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Les cols bleus ne participent pas au programme car les cours ne correspondent pas à leurs besoins. ❖ Les connaissances que les cols bleus peuvent acquérir par le biais des cours de formation sont telles qu'elles ne peuvent être transférées dans leur milieu de travail. Donc ils ne participent pas car aucun n'existe entre les besoins en formation des cols bleus et le programme de formation qui est offert.

Variable: L'utilité des cours de formation offerts dans le programme

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p>Aucun répondant n'a dit que la formation était un outil qui favorisait les promotions car c'est uniquement l'ancienneté qui prime. La seule chose qui a été dite est la suivante: La formation c'est un plus.</p> <p><i>La formation ne revêt aucun aspect utile pour les cols bleus:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ C'est vrai, les cours à part la SST, c'est pas des choses qu'on peut appliquer facilement. ❖ On peut même pas avoir un meilleur poste avec cette formation là: un poste si tu veux l'avoir, et bien, il faut que tu fasses ton temps à la Ville (ancienneté). ❖ Bien les cours de SST, ils l'ont montré mais on l'applique pas. ❖ La formation est supposée faciliter le travail et comme c'est toujours des cours qu'on ne choisit pas, alors ça ne facilitera pas le travail du tout. Les cours qu'on peut choisir, et bien ils nous sont refusés. ❖ Et quand on revient du cours c'est dur. Soit qu'on fait rire de nous ou bien qu'on devienne des chialeux. ❖ Moi je trouve que c'est bien la formation, mais quand tu veux mettre en application ce que tu as appris dans le cours, c'est pas très facile. C'est complètement différent. Sauf que ça sert pas à grand chose [la formation] parce que pour monter c'est l'ancienneté qui te pousse. ❖ Nos connaissances sont difficiles à appliquer avec eux autres [les contremaîtres] ❖ Si on a pas l'équipement pour l'appliquer, c'est eux autres qui décident de nous le donner ou pas. Moi, ce que je trouve plate aussi c'est qu'ils attendent qu'il y ait un accident avant de corriger les choses. ❖ (..) Dès fois c'est dur de mettre en pratique ce que l'on apprend, parce qu'on n'a pas les outils dont on parlait dans le cours. ❖ Mais il faut des cours qui sont applicables pour nous, autre chose que des cours de secrétaires. Ça forme l'employé mais ça va être dur d'appliquer ce que l'on a appris. ❖ C'est parce que la réalité, le terrain puis la classe, c'est deux affaires. Tu sais on apprend la signalisation et il n'y en a pas de pancartes dans le clos. On veut bien en mettre mais il y en a pas: il faut qu'on demande. ❖ Ça va être dur, parce qu'il faut que ça soit relié à ton travail. Si tu t'inscris à un cours, il faut que ça soit en lien direct avec le travail que tu fais. Ça fait que comme les cours nous correspondent pas, c'est clair que ça sert à rien. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La formation n'est pas vue par les cols bleus comme étant un facteur favorisant le développement de leur plan de carrière. ❖ Le seul type de formation qui peut être appliquée par les cols bleus est celle reliée à la SST. Sinon, aucune utilité n'est associée aux activités de formation. ❖ Il existe un problème en ce qui a trait au transfert des connaissances. Comme il est difficile à faire, les cols bleus considère la formation comme étant inutile. ❖ Les cours ne leurs sont pas utiles car ils ne correspondent pas à leurs besoins.

Variable: L'utilité des cours de formation offerts dans le programme (suite)

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Est-ce que la formation vous amène des chances d'avoir une promotion ? Non, c'est la règle de l'ancienneté. ❖ Même si je suivais des cours d'anglais ça donnerait rien. ❖ Non, si tu es la plus formée mais si tu n'es pas la plus ancienne, t'as beau apprendre quelque chose dans le livre, c'est pas pour nous autres. ❖ Que tu fasses de la formation ou pas, ça ne changera pas le fait que tu n'auras pas plus la job. ❖ Moi ça fait 10 ans que je suis à la Ville. Plus tu connais le système plus tu sais que ta formation elle ne t'aidera pas à aller plus loin. Moi la seule formation qui peut m'aider à aller plus loin c'est si je veux devenir chef de groupe ou bien si je vais m'orienter vers les cols blancs, contremaître Mais en tant que formation col bleu, à part de donner des tests d'appareil, les autres formation m'aideront pas dans rien. ❖ Au niveau col bleu, le plus haut que tu monter comme grade ça serait un remplaçant contremaître, puis ça c'est temporaire. ❖ Même si tu as des diplômes à n'en plus finir, il faut que tu te diriges vers un autre domaine: les cols bleus s'arrêtent là, c'est le maximum. ❖ La formation ça donne pas grand chose quand t'es journalier. Les boss aiment pas les chialeux. ❖ Je participerai bien plus souvent si j'y avais accès et si les cours étaient plus pratiques pour que je puisse appliquer directement dans mon travail. ❖ On veut bien suivre les cours, mais c'est dur de les faire accepter. C'est sûr que c'est mieux de suivre un cours puis de l'appliquer tout de suite après. Mais tu es jamais sûr de quand tu vas l'appliquer. ❖ Vu que tu as de la misère à appliquer la formation après le cours ça nous motive pas bien gros à s'inscrire. ❖ [Ancienneté] ça fait que c'est un peu dur de te servir de la formation pour avoir une promotion. Ça c'est le privé, pas le public. ❖ Comme c'est difficile de mettre en application, on est pas attirés vers les cours de formation parce qu'on se dit que ça sert à rien. Écoute, on peut même pas avoir de promotion suite à la formation, sauf si on veut sortir de la filière col bleu pour devenir contremaître. Mais même là c'est difficile. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aucune promotion ne peut être obtenue suite aux cours de formation. ❖ Aucune utilité directe n'est associée aux activités de formation.

Variable: L'utilité des cours de formation offerts dans le programme (suite)

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p><i>La formation est utile pour sortir de la filière col bleu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Si tu veux t'en aller contremaître, ça te prend des cours en administration. Dans ce cas là, c'est pas seulement que l'ancienneté qui fait que tu vas monter, c'est la formation. ❖ Les compétences devraient t'amener quelque chose, mais on peut pas aller contre l'ancienneté, à moins de passer du côté des contremaîtres. ❖ Bien quand il y a plusieurs cours prérequis, c'est parce que tu sors de la filière col bleu pour aller vers contremaître. ❖ Moi la seule formation qui peut m'aider à aller plus loin c'est si je veux devenir chef de groupe ou bien non je vais m'orienter vers les cols blancs, contremaître. ❖ À la Ville ça marche pas avec les compétences, mais avec l'ancienneté. Sauf quand tu veux sortir de la filière col bleu pour aller à la filière blanc comme contremaître. Tu te présentes à l'examen et si tu passes, tu montes. Sinon, meilleure chance la prochaine fois... il y a des postes pré-donnés: si tu étais dessus avant. Mais en général, la compétence ne joue pas. ❖ Écoute, on peut même pas avoir de promotion suite à la formation, sauf si tu veux sortir de la filière col bleu pour devenir contremaître. Mais même là c'est difficile. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La seule utilité est indirecte: la formation peut servir à sortir de la filière col bleu. C'est donc dire que l'utilité n'est pas en fonction des cols bleus, mais en fonction du fait qu'il ne seront plus cols bleus.

Variable: Divers-Saison-Géographie

Propositions qui reviennent le plus souvent	Tendance générale qui s'en dégage
<p>Ça peut-être aussi à cause du fait du manque de personnel, selon les saisons. Déjà on est en personnel réduit. Si on part en formation, il va manquer de monde. Ils ne veulent pas faire rentrer du monde en temps supplémentaire.</p> <p>Au mois de décembre c'est dur: s'il y a une tempête de neige aucun col bleu [au cours de formation].</p> <p>(...) si tu tombes dans la période qui est bien occupée, ils trouvent toutes les personnes qui sont disponibles pour travailler qu'ils sont capables de transférer ailleurs.</p>	