

Université de Montréal

**La contribution des mutuelles de formation au
développement des compétences de la main-d'œuvre
au Québec**

par Yves Blanchet

École de relations industrielles
Faculté des Arts et des Sciences

Thèse présentée
en vue de l'obtention du grade de Ph.D.
en relations industrielles

Avril 2017

© Yves Blanchet, 2017

Résumé

Cette thèse a pour objectif d'identifier et d'analyser la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Par-delà, elle cherche également à comprendre les facteurs qui influencent la contribution de ces dispositifs au développement des compétences de la main-d'œuvre. Elle vise plus particulièrement à cerner le rôle des entrepreneurs institutionnels et des complémentarités institutionnelles au sein de ces mutuelles de formation.

Sur le plan théorique, cette thèse s'appuie sur l'approche néo-institutionnaliste qui permet d'étudier la contribution de ces dispositifs au développement des compétences de la main-d'œuvre et d'effectuer une lecture analytique à l'aide des concepts d'« entrepreneur institutionnel » et de « complémentarité institutionnelle ». Notre modèle d'analyse est basé sur ces deux concepts et cherche à montrer si (et comment) les entrepreneurs institutionnels et les complémentarités institutionnelles influencent la contribution des dispositifs de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Sur le plan méthodologique, cette thèse est structurée autour de quatre études de cas concernant des mutuelles de formation dans quatre secteurs d'activité économique au Québec. La collecte de données qualitatives a été effectuée à partir d'entretiens semi-structurés avec des acteurs gravitant autour des mutuelles de formation ainsi qu'à l'aide de sources secondaires.

L'analyse des résultats confirme que la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre varie en importance. Au-delà de cette variance entre mutuelles, nos résultats indiquent, d'une part que ces mutuelles accroissent l'offre de formation répondant aux besoins de la main-d'œuvre d'un secteur donné et ont ainsi

une portée sectorielle, et d'autre part qu'elles facilitent les demandes de financement de formation des entreprises et mobilisent ainsi les acteurs d'un secteur à investir en formation.

L'analyse des résultats montre que la contribution d'une mutuelle de formation est plus importante si les acteurs (notamment une association d'employeurs) alignent leur vision et soutiennent son fonctionnement avec leurs capacités d'entrepreneurs institutionnels. Enfin, nos résultats révèlent que les complémentarités des mutuelles avec d'autres institutions qui clarifient leur mandat, ajoutent des ressources financières et stratégiques et collaborent avec les mutuelles ont des impacts positifs sur leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Mots-clés : Formation, institutions, dispositifs, acteurs, entrepreneurs institutionnels, et complémentarité institutionnelle.

Abstract

This thesis aims to identify the contribution that training mutuals make to skills development. It also seeks to understand the contribution these devices make to skills development in the workforce and the factors that influence them. In particular, it aims to identify the role institutional entrepreneurs play and the inherent institutional complementarities of these training mutuals.

On the theoretical level, this thesis is based on the neo-institutionalist approach, which is designed to analyze the contribution these devices make in skills development in the workforce and to look specifically at the concepts of "institutional entrepreneur" and "institutional complementarity." Our model of analysis is based on these two concepts and seeks to show whether (and how) institutional entrepreneurs and institutional complementarities influence the effectiveness of training mutuals.

From a methodological point of view, this thesis is structured around four case studies. The case studies centre on training mutuals in four sectors of economic activity in Quebec. The collection of the qualitative data was carried out by way of semi-structured interviews with both actors involved in training mutuals, as well as secondary sources.

The analysis of the results confirms varying degrees of importance in the way training mutuals contribute to skills development in the workforce. Beyond the variance between mutuals, our results indicate that, on the one hand, they increase the supply of training in response to the needs of the labour force of a given sector and thus have an impact on the scope of the sector; on the other hand, they facilitate the training funding application for companies and thus mobilize the actors of a sector to invest in training.

Analysis of the results shows that the contribution of a training mutual increases when the actors (in particular, an employers' association) offer a common vision and support the training mutual through their capacity as institutional entrepreneurs. In addition, our findings show that positive complementarities between mutuals and other institutions occur when the following takes place: mutuals' mandate is clarified, financial and strategic resources are added, and there is collaboration with mutuals. These will all make a lasting contribution to skills development in the workforce.

Keywords : Training, institutions, devices, actors, institutional entrepreneurs, and institutional complementarity.

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	xiii
Liste des figures.....	xiv
Liste des abréviations.....	xv
Remerciements.....	xviii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Problématique de recherche.....	6
1.1. La formation de la main-d'œuvre.....	7
1.1.1. Définition de la formation de la main-d'œuvre.....	7
1.1.2. Avantages de la formation pour la main-d'œuvre et les entreprises.....	8
1.1.2.1. Avantages économiques.....	8
1.1.2.2. Avantages sociaux.....	9
1.2. La participation à la formation de la main-d'œuvre.....	12
1.2.1. Comparaison internationale de la participation à la formation.....	12
1.2.2. Évolution de la participation à la formation au Canada, 1997-2008.....	14
1.2.3. Évolution de la participation à la formation par province, 1997-2008.....	16
1.2.4. Participation à la formation selon des caractéristiques individuelles.....	18
1.2.4.1. Âge.....	18
1.2.4.2. Sexe.....	19
1.2.4.3. Niveau de scolarité.....	20
1.2.4.4. Le groupe démographique.....	21
1.2.5. Participation à la formation selon des caractéristiques professionnelles.....	22
1.2.5.1. Années d'expérience professionnelle.....	22
1.2.5.2. Catégories professionnelles.....	22
1.2.6. Participation à la formation selon des caractéristiques organisationnelles.....	23
1.2.6.1. Secteurs d'activités économiques.....	23

1.2.6.2.	Taille des entreprises.....	24
1.2.7.	Raisons de participer ou non à des activités de formation.....	25
1.3.	Dispositifs visant la participation à la formation de la main-d'œuvre.....	28
1.3.1.	Dispositifs destinés à la main-d'œuvre.....	28
1.3.1.1.	Compte individuel de formation.....	29
1.3.1.2.	Congé de formation.....	31
1.3.2.	Dispositifs destinés aux entreprises.....	33
1.3.2.1.	Dispositif basé sur des déductions d'impôts.....	33
1.3.2.2.	Dispositif basé sur des prélèvements obligatoires sur les salaires.....	34
1.3.3.	Dispositifs avec mesures de proximité.....	36
1.3.3.1.	Proximité des dispositifs auprès de la main-d'œuvre.....	36
1.3.3.2.	Coordination des dispositifs avec l'ensemble des politiques gouvernementales.....	39
1.4.	Système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec.....	42
1.4.1.	Les acteurs du système de formation.....	46
1.4.1.1.	L'État.....	46
1.4.1.2.	Syndicats.....	47
1.4.1.3.	Patronat.....	49
1.4.2.	Dispositif : Les mutuelles de formation.....	49
1.5.	Conclusion de la problématique et question de recherche.....	55
Chapitre 2 : Approches théoriques.....		59
2.1.	La théorie du capital humain.....	61
2.1.1.	Choix rationnel économique.....	61
2.1.2.	Choix rationnel individuel.....	63
2.1.3.	Formation générale.....	64
2.1.4.	Formation spécifique à l'entreprise.....	65
2.2.	L'approche néo-institutionnaliste.....	68
2.2.1.	Principaux postulats de l'approche néo-institutionnaliste.....	68
2.2.2.	Concepts clés.....	73
2.2.2.1.	Entrepreneur institutionnel.....	73
2.2.2.2.	Complémentarité institutionnelle.....	76

2.3.	Conclusion de l'approche théorique	80
Chapitre 3 : Modèle d'analyse		82
3.1.	Variable dépendante.....	85
3.1.1.	Contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre	85
3.1.1.1.	Lettres d'intention d'entreprises attestant de leur intérêt.....	87
3.1.1.2.	Nombre d'entreprises membres par mutuelle de formation	88
3.1.1.3.	Le montant investi en formation associé aux mutuelles	88
3.1.1.4.	Nombre d'activités de formation par mutuelle	88
3.1.1.5.	Le nombre d'attestations offertes aux employés	89
3.2.	Variables indépendantes	90
3.2.1.	Entrepreneur institutionnel.....	90
3.2.1.1.	L'État	93
3.2.1.2.	Syndicats.....	95
3.2.1.3.	Patronat	98
3.2.1.4.	Autres acteurs.....	100
3.2.2.	Complémentarité institutionnelle.....	100
3.2.2.1.	Finalité	102
3.2.2.2.	Ressources.....	105
3.2.2.3.	Pouvoir	107
3.3.	Propositions de recherche	111
Chapitre 4 : Approche méthodologique		114
4.1.	Stratégie de recherche : études de cas exploratoires et qualitatives.....	114
4.2.	Structure de la preuve	116
4.2.1.	Unité d'analyse : mutuelle de formation.....	116
4.2.2.	Échantillon : choix de dispositifs aux Québec	117
4.2.3.	Description de l'échantillon : quatre mutuelles de formation.....	123
4.2.3.1.	Mutuelle de formation du Centre d'excellence en formation de l'Association de la construction du Québec (CEFACQ)	123
4.2.3.2.	Mutuelle de formation des résidences privées pour aînées : Formarez	126

4.2.3.3.	Mutuelle de formation du secteur des communications graphiques : Graphi'Com	130
4.2.3.4.	Mutuelle de formation des professions de la petite enfance : Parcours	132
4.2.4.	Période étudiée.....	135
4.3.	Collecte de données : analyse documentaire et entretiens semi-structurés.....	136
4.3.1.	Sources des informations documentaires.....	136
4.3.1.1.	Comprendre la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre	136
4.3.1.2.	Corroborer ou infirmer le contenu des entretiens semi-structurés.....	138
4.3.1.3.	Traitement des données de l'analyse documentaire.....	139
4.3.2.	Entretiens semi-structurés.....	139
4.3.2.1.	Choix des répondants.....	140
4.3.2.2.	Grille d'entretiens semi-structurés	142
4.3.2.3.	Traitement des données des entretiens semi-structurés	142
4.3.2.4.	Forces et limites de l'entretien semi-structuré	143
4.4.	Forces et limites de la méthode.....	144
Chapitre 5 : Présentation des résultats		145
5.1.	Commission des partenaires du marché du travail : CPMT	146
5.1.1.	Vision des mutuelles selon de la CPMT.....	146
5.1.2.	Fonctionnement des mutuelles selon la CPMT	148
5.1.2.1.	Mutualiser la formation des entreprises.....	148
5.1.2.2.	Mutualiser les coûts de la formation.....	150
5.1.3.	Contributions attendues des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre selon la CPMT	152
5.2.	Mutuelle de formation CEFACQ.....	154
5.2.1.	Entrepreneurs institutionnels	154
5.2.1.1.	Directrice générale de la mutuelle CEFACQ.....	154
5.2.1.2.	Association de la construction du Québec (ACQ).....	156
5.2.2.	Complémentarité institutionnelle.....	157
5.2.2.1.	Finalité	157
5.2.2.2.	Ressources.....	159

5.2.2.3.	Pouvoir.....	162
5.2.3.	Contribution de la mutuelle CEFACQ au développement des compétences de la main-d'œuvre.....	166
5.2.3.1.	Nombre de lettres d'intention.....	166
5.2.3.2.	Nombre de membres.....	166
5.2.3.3.	Montant investi en formation à travers la mutuelle.....	166
5.2.3.4.	Nombre d'activités de formation.....	167
5.2.3.5.	Nombre d'attestations.....	167
5.2.3.6.	Formations développées.....	167
5.2.3.7.	Portée sectorielle visée.....	167
5.2.3.8.	Portée provinciale.....	168
5.2.3.9.	Facilitateur du financement de la formation.....	168
5.2.3.10.	Mobilisation des partenaires du secteur.....	168
5.3.	Mutuelle de formation Formarez.....	169
5.3.1.	Entrepreneurs institutionnels.....	169
5.3.1.1.	Directeur général de la mutuelle Formarez.....	169
5.3.1.2.	Représentant de Formation Québec en réseau (FQER).....	171
5.3.1.3.	Représentante syndicale de la mutuelle Formarez.....	173
5.3.2.	Complémentarité institutionnelle.....	174
5.3.2.1.	Finalité.....	174
5.3.2.2.	Ressources.....	176
5.3.2.3.	Pouvoir.....	181
5.3.3.	Contribution de la mutuelle Formarez au développement des compétences de la main-d'œuvre.....	184
5.3.3.1.	Nombre de lettres d'intention.....	184
5.3.3.2.	Nombre de membres.....	184
5.3.3.3.	Montant investi en formation à travers mutuelle.....	184
5.3.3.4.	Nombre d'activités de formation.....	185
5.3.3.5.	Nombre d'attestations.....	185
5.3.3.6.	Formations développées.....	185
5.3.3.7.	Portée sectorielle visée.....	186

5.3.3.8.	Portée provinciale	186
5.3.3.9.	Facilitateur du financement de la formation	186
5.3.3.10.	Mobilisation de partenaires du secteur	186
5.4.	Mutuelle de formation Graphi'Com	187
5.4.1.	Entrepreneurs institutionnels	187
5.4.1.1.	Directeur général de la mutuelle Graphi'Com	187
5.4.1.2.	Représentant du Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec (CSMOCGQ)	189
5.4.1.3.	Représentant syndical de la mutuelle.....	191
5.4.1.4.	Représentant patronal de la mutuelle.....	193
5.4.2.	Complémentarité institutionnelle.....	195
5.4.2.1.	Finalité	195
5.4.2.2.	Ressources.....	197
5.4.2.3.	Pouvoir.....	202
5.4.3.	Contribution de la mutuelle Graphi'Com au développement des compétences de la main-d'œuvre	204
5.4.3.1.	Nombre de lettres d'intention	204
5.4.3.2.	Nombre de membres.....	204
5.4.3.3.	Montant investi en formation à travers la mutuelle	205
5.4.3.4.	Nombre d'activités de formation	205
5.4.3.5.	Nombre d'attestations	205
5.4.3.6.	Formations développées.....	205
5.4.3.7.	Portée sectorielle visée.....	206
5.4.3.8.	Portée provinciale	206
5.4.3.9.	Facilitateur du financement de la formation	207
5.4.3.10.	Mobilisation des acteurs du secteur	207
5.5.	Mutuelle de formation Parcours.....	208
5.5.1.	Entrepreneurs institutionnels	208
5.5.1.1.	Directrice générale de la mutuelle Parcours	208
5.5.1.2.	Représentants du Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC)	210

5.5.1.3.	Représentante syndicale de la mutuelle Parcours	212
5.5.1.4.	Représentante patronale de la mutuelle Parcours	214
5.5.2.	Complémentarité institutionnelle.....	215
5.5.2.1.	Finalité	215
5.5.2.2.	Ressources.....	219
5.5.2.3.	Pouvoir.....	222
5.5.3.	Contribution de la mutuelle Parcours au développement des compétences de la main-d'œuvre.....	226
5.5.3.1.	Nombre de lettres d'intention	226
5.5.3.2.	Nombre de membres	226
5.5.3.3.	Montant investi en formation à travers la mutuelle	226
5.5.3.4.	Nombre d'activités de formation	226
5.5.3.5.	Nombre d'attestations	227
5.5.3.6.	Formations développées.....	227
5.5.3.7.	Portée sectorielle visée.....	227
5.5.3.8.	Portée provinciale	227
5.5.3.9.	Facilitateur du financement de la formation	228
5.5.3.10.	Mobilisation des acteurs du secteur	228
Chapitre 6 :	Discussion	230
6.1.	Contributions empiriques de la thèse	231
6.1.1.	Variable dépendante :	231
6.1.1.1.	Contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre	231
6.1.2.	Variables indépendantes	239
6.1.2.1.	Entrepreneurs institutionnels	240
6.1.2.2.	Complémentarité institutionnelle.....	246
6.2.	Contributions théoriques de la thèse	255
6.2.1.	Retour sur les propositions.....	255
6.2.1.1.	Première proposition.....	256
6.2.1.2.	Proposition générale.....	257
6.2.2.	Retour sur le modèle d'analyse.....	263

6.2.2.1. Variable dépendante.....	263
6.2.2.2. Variables indépendantes	267
6.3. Implications pour les relations industrielles	283
6.3.1. Implications théoriques de la recherche.....	283
6.3.1.1. Bref retour sur la problématique	283
6.3.1.2. Entrepreneur institutionnel et complémentarité institutionnelle.....	284
6.3.2. Implications méthodologiques de la recherche.....	285
6.4. Limites de la recherche	288
6.5. Pistes de recherche futures.....	291
Conclusion	293
Bibliographie.....	i
Annexe 1 : Grille d’entretien semi-structuré	i

Liste des tableaux

Tableau I. Raisons de ne pas participer à la formation, 2008.	26
Tableau II. Soutien permettant de participer à la formation, 2008.....	27
Tableau III. Composantes et indicateurs de la variable dépendante « contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre ».	87
Tableau IV. Dimensions, composantes et indicateurs de la variable indépendante « entrepreneurs institutionnels ».	92
Tableau V. Dimensions, composantes et indicateurs de la variable indépendante «complémentarité institutionnelle».....	102
Tableau VI. Liste des mutuelles de formation reconnues par la loi en mars 2014	120
Tableau VII. Intervenants rencontrés en entretiens semi-structurés par organisation	141
Tableau VIII. Synthèse des résultats de la variable dépendante : contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre	235
Tableau IX. Synthèse de l'analyse des résultats de la variable indépendante : entrepreneurs institutionnels	242
Tableau X. Synthèse de l'analyse des résultats de la variable indépendante : complémentarité institutionnelle.....	248

Liste des figures

Figure 1.	Participation à des activités d'éducation et de formation des adultes, 2002.....	13
Figure 2.	Évolution de la participation à la formation au Canada, 1997-2008.	14
Figure 3.	Évolution de la participation à la formation par province, 1997-2008.	16
Figure 4.	Évolution de la participation à la formation selon l'âge.	18
Figure 5.	Participation à la formation selon le niveau de scolarité, 2008.	20
Figure 6.	Schéma de notre modèle d'analyse.....	84

Liste des abréviations

ACMQ	Association de la construction de Montréal et du Québec
ACQ	Association de la construction du Québec
AEETÉE	Association des enseignantes et enseignants en techniques d'éducation à l'enfance
APCHQ	Association professionnelle de la construction et de l'habitation du Québec
AQCPE	Association québécoise des centres de la petite enfance
AQDR	Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées
AQII	Association québécoise de l'industrie de l'imprimé
ATFFEQ	Association technique des flexographes et fabricants d'emballages du Québec
CA	Conseil d'administration
CCQ	Commission de la construction du Québec
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
CEFACQ	Centre d'excellence en formation de l'Association de la construction du Québec
CHSLD	Centre hospitalier de soins de longue durée
CIME	Comité d'intégration et de maintien en emploi
CLE	Centres locaux d'emploi
CPE	Centre de la petite enfance
CPE-BC	Centre de la petite enfance-Bureau coordonnateur
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CPQ	Conseil du patronat du Québec
CRPMT	Conseils régionaux des partenaires du marché du travail
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
CSMOCGQ	Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec
CSMO-ÉSAC	Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire
CSN	Confédération des syndicats nationaux

CSQ	Centrale des syndicats du Québec
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DPMRT	Direction des politiques de main-d'œuvre et des relations de travail
EASEF	<i>Enquête sur l'accès et le soutien à l'éducation et à la formation</i>
EEFA	<i>Enquête sur l'éducation et sur la formation des adultes</i>
EIAA	<i>Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes</i>
EIACA	<i>Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes</i>
FDRCMO	Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
FIM	Fédération de l'industrie manufacturière
FIPEQ	Fédération des intervenantes en petite enfance du Québec
FQER	Formation Québec en Réseau
FQRA	Fédération québécoise des résidences pour aînés
FSSS	Fédération de la santé et des services sociaux
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
IC/I	Institutionnel, commercial et industriel
ICÉA	Institut de coopération pour l'éducation des adultes
ILA	Individual Learning Account
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PAMT	Programme d'apprentissage en milieu de travail
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
RBQ	Régie du bâtiment du Québec
RQOH	Réseau québécois des OSBL d'habitation
RQRA	Regroupement québécois des résidences pour aînés
SGE	Service de garderies éducatives
SQEES	Syndicat québécois des employées et employés de services, section locale 298
UPA	Union des producteurs agricoles
UQAM	Université du Québec à Montréal

Je dédie cette thèse à Eugène Husaruk qui m'a inspiré et encouragé.

Remerciements

Je tiens à remercier les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette thèse.

Avant tout, je souhaite remercier mon directeur de recherche, Jean Charest, qui m'a soutenu tout au long de ce travail. J'aimerais souligner en particulier la manière dont il a su me faire comprendre l'importance d'une thèse qui soit réalisable, sans oublier la célérité avec laquelle il m'a fait part de ses commentaires et a répondu à mes questions. Son soutien financier sous forme de bourse m'a également été des plus utiles pour venir à bout de cette thèse. Enfin, j'ai apprécié au plus haut point ses enseignements sur les politiques gouvernementales du marché du travail et sur le monde de la recherche en général.

Je remercie également Gregor Murray et Lucie Morissette, dont les commentaires m'ont aidé à mieux orienter ma recherche sur le terrain.

J'aimerais exprimer ma gratitude au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) pour son précieux soutien financier et organisationnel, et saluer son personnel : Nicolas Roby, Karine Drolet, Katherine Tardif, Amélie Proulx et Matthieu Pelard. Grâce à votre présence, mes années de travail au CRIMT ont été des plus agréables. Une mention spéciale à Gerhard Bosch, chercheur invité au CRIMT, avec qui j'ai eu de fructueuses discussions et qui m'a donné de bons conseils.

Je remercie le FQRSC pour son soutien financier sous forme d'une bourse de doctorat en recherche.

Un grand merci à Cristina Piccoli pour son dévouement aux étudiants du programme de doctorat à l'École de relations industrielles. Merci également à l'Université de Montréal pour

le soutien offert notamment par le biais du CESAR et des bibliothèques, dont j'ai grandement bénéficié.

De nombreux collègues, amis et amies, méritent des remerciements : Annick, Sean, Bibiana, Frédéric, Valérie, Mathieu, Geneviève, Marie-Ève, François, Nathalie, Raoul, Pierre-Antoine, Meiyun, Xiaoming, Blandine, Wassila, et Sandes.

Enfin, j'aimerais remercier de tout cœur ma famille, mes enfants, et en particulier ma conjointe, Karen. Les dernières années ont été parsemées de grandes joies, mais aussi de moments plus difficiles. Tu m'as soutenu moralement et tu as accepté de nombreux compromis tout au long de ce grand projet. Merci.

Introduction

La formation a une importance indéniable pour la main-d'œuvre, les entreprises et la société dans son ensemble. Dans cette perspective, des dispositifs institutionnels en matière de formation ont été conçus par les pouvoirs publics afin de faciliter la participation à la formation, et ainsi de contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre. Dans cette thèse, notre objectif de recherche est de cerner non seulement la contribution de certains dispositifs au développement des compétences de la main-d'œuvre, mais aussi les conditions de leur efficacité, c'est-à-dire de comprendre les facteurs contribuant au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Par la présentation d'une panoplie d'avantages économiques et sociaux que la formation procure à la main-d'œuvre, aux entreprises et à la société, le premier chapitre montrera l'importance de la formation. Nonobstant, des études révèlent que plusieurs catégories de main-d'œuvre et certains milieux de travail, par exemple les petites et moyennes entreprises (PME), participent moins que la moyenne canadienne et québécoise à des activités de formation (Conseil canadien sur l'apprentissage, 2009; Knighton, Hujaleh, Iacampo et Werkneh, 2009, p. 91; Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005a, 2005b). Les résultats de ces études nous amèneront donc à présenter une diversité de dispositifs en matière de formation mis en œuvre notamment pour accroître la participation à la formation. L'analyse de ces dispositifs indique cependant qu'ils sont trop volontaristes, ciblent plus ou moins bien leurs bénéficiaires potentiels et comblent inadéquatement les besoins de formation du marché du travail (Charest, 2008a; OCDE, 2005). Par conséquent, la faible participation à des activités de formation demeure un frein au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Confrontés à de pareils défis, des acteurs étatiques, patronaux, syndicaux et autres expérimentent de nouveaux dispositifs institutionnels en matière de formation dont, au Québec, les mutuelles de formation. Nous présenterons une vue d'ensemble de ce dispositif,

alors que les mutuelles de formation restent méconnues dans la littérature. Pour combler cette lacune, notre thèse cherchera à saisir, d'une part la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre, d'autre part les conditions d'efficacité de cette contribution. Notre recherche est guidée par la question suivante : quelle est la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre et quels en sont les facteurs ?

Afin d'y répondre, nous soutiendrons dans le chapitre deux que la théorie du capital humain, reconnue pour son apport significatif dans le domaine de la formation (Becker, 1964), ne permet pas de comprendre les conditions d'efficacité des dispositifs institutionnels (Rubenson, 2007). C'est pourquoi nous avons choisi de nous inspirer de l'approche néo-institutionnaliste (Crouch, 2005a; Deeg, 2007; Morissette et Charest, 2010; Streeck et Thelen, 2005a). Nous pourrons, grâce à cette approche, identifier et décrire la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. De plus nous analyserons les conditions d'efficacité des dispositifs en utilisant les concepts d'« entrepreneur institutionnel » et de « complémentarité institutionnelle ». Une telle approche permet d'analyser d'une part si (et comment) une diversité d'acteurs ayant des intérêts divergents et des capacités variables influence (ou non) la contribution de ces dispositifs, et d'autre part si (et comment) la complémentarité des dispositifs avec d'autres institutions influence (ou non) leur contribution (Campbell, 2004; Crouch, 2010; Thelen, 2009).

Pour étayer empiriquement notre étude, nous opérationnaliserons nos variables dans le chapitre trois. La variable dépendante est la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre, qui doit refléter les effets réels de l'introduction des mutuelles sur la formation. Comme rien dans la littérature ne nous permet d'identifier cette contribution, nous avons retenu des indicateurs multiformes pour en obtenir un portrait global. Les indicateurs de la variable dépendante sont : le nombre de lettres d'intention des entreprises, le nombre d'entreprises membres de la mutuelle, le nombre d'activités de formation par mutuelle, le montant investi en formation par mutuelle, et le

nombre d'attestations décernées à des employés. Notre modèle n'est pas exhaustif et d'autres indicateurs du développement des compétences de la main-d'œuvre ont été identifiés auprès des mutuelles de formation au cours de notre enquête empirique.

Notre modèle d'analyse vise à appréhender, avec des indicateurs, les entrepreneurs institutionnels d'un dispositif et sa complémentarité avec d'autres institutions, qui sont susceptibles de favoriser sa contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Les dimensions de la variable « entrepreneur institutionnel » sont : l'État, les syndicats, le patronat, et autres acteurs du dispositif. Nous opérationnaliserons chacun de ces acteurs à l'aide de trois composantes (vision, intérêts et capacités), ce qui fournira une panoplie d'indicateurs pour chacun d'eux. Notre modèle n'est là non plus pas exhaustif et d'autres acteurs ont été identifiés au cours de notre enquête empirique. Pour leur part, les dimensions de la variable « complémentarité institutionnelle » sont : la finalité, les ressources et le pouvoir. Les indicateurs sont : le mandat général, les objectifs spécifiques, les ressources budgétaires, le conseil d'administration, les ressources humaines, le type de soutien, la coopération par le partage d'information et la présence d'activités communes, et la concurrence par la hiérarchie institutionnelle. Il s'agit, en d'autres termes, de repérer ce qui devrait soutenir la dynamique des dispositifs dans leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre au fil du temps.

Pour orienter notre recherche, nous soutenons comme première proposition que des mutuelles de formation apportent une contribution multiforme (Bélanger et Robitaille, 2008) au développement des compétences de la main-d'œuvre, tant pour les employés que pour les entreprises. Ensuite, notre proposition générale est qu'un dispositif efficace requiert non seulement des ressources financières et stratégiques, mais également des acteurs entrepreneuriaux et une complémentarité avec d'autres institutions. Pour approfondir, nous avançons comme première sous-proposition qu'un dispositif ayant des entrepreneurs institutionnels aux visions alignées, aux intérêts convergents et dotés de capacités d'agir contribue davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre. Enfin, comme

seconde sous-proposition, nous avançons qu'un dispositif en complémentarité avec d'autres institutions contribue davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre, si cette complémentarité a des retombées positives.

Afin de vérifier ces propositions, nous avons procédé à une enquête empirique élaborée conformément à l'approche méthodologique développée au chapitre quatre. Notre stratégie de recherche visait d'une part à identifier la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre, et d'autre part à comprendre les conditions de leur efficacité, c'est-à-dire les facteurs contribuant au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous avons procédé à des études de cas exploratoires et qualitatives portant sur des dispositifs institutionnels uniques en leur genre, destinés à améliorer la participation de la main-d'œuvre à des activités de formation et ainsi à contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre : les mutuelles de formation, reconnues par la loi au Québec depuis 2008, qui ciblent en particulier les petites et moyennes entreprises (PME).

La collecte multisource de données a consisté en des entretiens semi-structurés avec des acteurs gravitant autour de ces dispositifs, complétés par une analyse documentaire. Parmi les mutuelles de formation, nous en avons sélectionné un échantillon de quatre, car certaines sont très récentes ou ont une activité trop réduite. La première tâche a été de dresser un portrait détaillé de ces mutuelles, suivant diverses caractéristiques : secteur, expérience, région, etc. Par la suite, en tenant compte des acteurs (État, syndicat, patronat) en présence dans les mutuelles et de ceux des éventuelles institutions complémentaires, nous avons mené entre trois et cinq entretiens semi-structurés par mutuelle de formation.

La validation des résultats obtenus a été effectuée par une triangulation des données entre les différentes sources. L'analyse des résultats visait à déterminer, d'une part la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre, d'autre part si cette contribution est attribuable aux entrepreneurs institutionnels et à la complémentarité avec d'autres institutions. L'objectif était d'arriver à une généralisation analytique qui montre si (et

comment) les entrepreneurs institutionnels et la complémentarité institutionnelle sont ou non des conditions d'efficacité des dispositifs.

Nos travaux sur les mutuelles de formation apportent une contribution significative à l'avancement des connaissances scientifiques concernant l'identification des entrepreneurs institutionnels parmi les autres acteurs, une question négligée par la littérature. De plus, au niveau empirique, en plus de repérer de nouveaux acteurs, nous avons identifié la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nos résultats indiquent d'une part qu'elles accroissent l'offre de formation répondant aux besoins de la main-d'œuvre d'un secteur donné et ont ainsi une portée sectorielle, et d'autre part qu'elles facilitent les demandes de financement de formation pour les entreprises et mobilisent ainsi les acteurs d'un secteur à investir en formation.

Nous avons expliqué la variance entre mutuelles de la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre en montrant que cette contribution est plus importante si les acteurs (notamment une association d'employeurs) alignent leur vision et soutiennent son fonctionnement avec leurs capacités d'entrepreneurs institutionnels. Enfin, nos résultats révèlent que les complémentarités des mutuelles avec d'autres institutions qui clarifient leur mandat, ajoutent des ressources financières et stratégiques et collaborent avec les mutuelles ont des impacts positifs sur leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nous espérons ainsi inciter les acteurs à renforcer ces dispositifs dans le contexte du système institutionnel de formation de la main-d'œuvre québécois.

Chapitre 1 : Problématique de recherche

Les dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre sont un objet d'étude important en relations industrielles, car ils peuvent faciliter la participation à la formation dans les milieux de travail et sur le marché du travail en général. Dans la mesure où ils peuvent contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre, il importe de cerner les conditions de leur efficacité à cet égard.

L'importance des dispositifs en matière de formation est mise en évidence par les avantages économiques et sociaux que la formation procure à la main-d'œuvre, aux entreprises et à la société dans son ensemble. Des dispositifs institutionnels ont été mis en place par les pouvoirs publics pour répondre spécifiquement à la faiblesse des taux de participation à la formation (Charest, 2006; OCDE, 2005), notamment en vue de renforcer l'égalité et l'équité de la participation à des activités de formation de la main-d'œuvre. Cependant, en tenant compte des taux de participation à des activités de formation, qui dépassent rarement 50 %, il y a lieu de penser que ces dispositifs ne sont pas nécessairement en mesure de faciliter la participation à la formation (OCDE, 2005). En fait, les analyses indiquent qu'ils sont trop volontaristes, ciblent plus ou moins bien les bénéficiaires potentiels et comblent inadéquatement les besoins de formation du marché du travail. Notre thèse vise à mieux comprendre si (et comment) certains dispositifs institutionnels contribuent au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Afin d'illustrer le rôle des dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre, ce premier chapitre présente d'abord les avantages économiques et sociaux que procure la formation. Nous exposerons ensuite des données empiriques portant sur les taux de participation de la main-d'œuvre et des entreprises à des activités de formation au Canada et au Québec, ce qui permettra de mieux comprendre les défis à relever. Par la suite, nous présenterons deux dispositifs destinés à la main-d'œuvre et deux dispositifs destinés aux entreprises. Enfin, nous nous pencherons sur différentes mesures au sein des dispositifs de proximité afin de rehausser

les taux de participation à la formation. Avant de conclure ce chapitre, nous décrirons en détail le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec, et en particulier les mutuelles de formation, un dispositif visant à contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous concluons en présentant la question de recherche qui guidera notre étude.

1.1. La formation de la main-d'œuvre

Les dispositifs institutionnels en matière de formation sont de plus en plus au centre des préoccupations des décideurs des pouvoirs publics et des gestionnaires d'entreprises. C'est que la formation de la main-d'œuvre assure généralement le maintien en emploi, mène à des salaires plus élevés, à une productivité accrue des entreprises et à une plus grande cohésion sociale (Helliwell, Bonikowska et OCDE., 2000). Dans cette section, nous définirons d'abord la formation en lien avec le développement des compétences de la main-d'œuvre, puis nous présenterons les principaux avantages économiques et sociaux que la formation procure à la main-d'œuvre, aux entreprises et à la société dans son ensemble.

1.1.1. Définition de la formation de la main-d'œuvre

La formation de la main-d'œuvre est complexe à définir. Plusieurs concepts rattachés à la formation peuvent être explorés, comme l'investissement en formation, les activités de formation, la formation initiale, la formation continue pour les chômeurs ou pour les personnes en emploi (Charest, 2006; Desjardins, Milana et Rubenson, 2007; Expert Commission on Financing Lifelong Learning, 2003; Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2003; Rubenson, Desjardins et Yoon, 2007). Parmi les définitions possibles, celle qui nous intéresse met l'accent sur le développement des compétences de la main-d'œuvre déjà active sur le marché du travail.

Dans cette thèse, nous nous intéressons à la formation au sens large de « développement des compétences de la main-d'œuvre en emploi », principalement dans les PME qui sont desservies par les mutuelles de formation. Nous n'avons pas de définition précise du développement des compétences de la main-d'œuvre, car nous voulons garder une conception ouverte de la contribution des mutuelles de formation à un volet ou à un autre de ce développement, que ce soit l'investissement en formation, le nombre d'activités de formation, la participation des entreprises à des activités de formation, le nombre d'attestations remises aux employés, etc.

Nous verrons dans la prochaine section les avantages économiques et sociaux que la formation peut procurer à la main-d'œuvre et aux entreprises.

1.1.2. Avantages de la formation pour la main-d'œuvre et les entreprises

Les avantages que procure la formation se répartissent en deux grandes catégories : économiques et sociaux (Descy et Tessaring, 2005). Les premiers se divisent en avantages individuels et organisationnels.

1.1.2.1. Avantages économiques

Des méta-analyses font état d'une relation positive entre l'investissement dans la formation de la main-d'œuvre et les avantages économiques qu'elle procure aux individus (CEDEFOP, 2011a; Descy et Tessaring, 2005; Dostie et Montmarquette, 2007; Drewes, 2008; Healy, Côté et OCDE., 2001). Les résultats les plus concrets de ces analyses suggèrent que le retour annuel sur le salaire pour un investissement en formation de courte durée (17 semaines) est de 10 % pour les hommes et de 7 % pour les femmes. De plus, le retour annuel sur l'employabilité implique que 7 % plus d'hommes et 22 % plus de femmes demeurent actifs sur le marché du

travail (CEDEFOP, 2011a). De toute évidence, la formation est économiquement avantageuse pour la main-d'œuvre.

Des études indiquent que la formation procure également des avantages économiques aux entreprises, en particulier en termes de productivité, d'innovation et de profitabilité (CEDEFOP, 2011c; Descy et Tessaring, 2005). Il reste que plusieurs variables entrent en jeu dans cette relation, de sorte que certaines entreprises n'investissent pas en formation. Par exemple, les entreprises sont réticentes à investir en formation en raison du manque d'information au sujet du rendement économique potentiel (Ballot, Fakhfakh et Taymaz, 2006; Charest, 2006; Descy et Tessaring, 2005), alors même que la majorité des études indique que l'investissement en formation génère des retombées économiques pour les entreprises (CEDEFOP, 2011c; Descy et Tessaring, 2005).

Enfin, les études recensées par le CEDEFOP suggèrent qu'il existe une relation causale positive entre la formation de la main-d'œuvre et des avantages macroéconomiques tels que la croissance de la productivité au travail et la croissance des revenus par habitant dans les pays de l'OCDE (CEDEFOP, 2011d; Descy et Tessaring, 2005). De manière générale, les études concluent que l'investissement en formation de la main-d'œuvre est un des principaux déterminants de la croissance économique à long terme d'un pays (Descy et Tessaring, 2005).

1.1.2.2. Avantages sociaux

Nous exposons ici les avantages sociaux que la formation procure à la main-d'œuvre en prenant pour cadre de référence le concept de « capital social », lequel provient des relations sociales (Healy et al., 2001; Helliwell et al.). L'OCDE définit le capital social comme suit :

Le capital social correspond, par définition, à des réseaux ainsi qu'à des normes, valeurs et convictions communes. Les réseaux renvoient au comportement objectif d'acteurs qui mènent une activité en association. Les normes, valeurs et convictions communes renvoient aux dispositions et attitudes subjectives des individus et des groupes ainsi qu'aux sanctions et aux règles qui régissent les comportements, qui sont communes à un grand nombre (Healy *et al.*, 2001, p. 47).

Le concept de capital social aide à situer l'individu dans un contexte social donné et à comprendre ses choix d'apprentissage, notamment sa participation à des activités de formation de la main-d'œuvre (CEDEFOP, 2011b; Healy *et al.*, 2001).

Les sources de capital social sont nombreuses : la famille, l'école, la communauté locale, l'entreprise et, bien entendu, des organismes de formation de la main-d'œuvre (Healy *et al.*, 2001). Ce concept aide à comprendre la manière dont le contexte de la formation de la main-d'œuvre peut encourager la mise en commun des connaissances, le travail en équipe, ainsi que l'ouverture aux idées nouvelles et à la diversité culturelle (Healy *et al.*, 2001, p. 53). Le recours à ce concept peut favoriser la création de réseaux regroupant différents secteurs, par exemple ceux de la formation, des entreprises et des mouvements associatifs. Par conséquent, la formation de la main-d'œuvre peut contribuer à constituer de nouveaux groupes sociaux, à modifier d'anciens réseaux sociaux et à développer des relations avec les employeurs. En bref, ces réseaux tissés lors de la participation de la main-d'œuvre à des activités de formation peuvent augmenter les liens entre les individus et mener à un accroissement du capital social (CEDEFOP, 2011b; Healy *et al.*, 2001; Helliwell *et al.*, 2000).

Il est par contre difficile de mesurer les avantages sociaux que la formation procure aux individus (CEDEFOP, 2011b; Healy *et al.*, 2001; Helliwell *et al.*). Des études suggèrent que la participation à la formation peut renforcer la confiance en soi et l'engagement auprès de sa famille et de sa communauté (CEDEFOP, 2011b; Descy et Tessaring, 2005; Healy *et al.*, 2001). D'autres études ont observé une corrélation positive entre la participation à la formation et la santé, le bien-être individuel et la durée de vie (Healy *et al.*, 2001; Helliwell *et*

al., 2000). En bref, les études sur la formation de la main-d'œuvre suggèrent qu'elle améliore globalement la vie sociale :

La cohésion sociale devient [...] une forme de macro-avantages auxquels la formation a le potentiel de contribuer. Les sociétés présentant une plus grande cohésion parviennent à atteindre leurs objectifs globaux, car elles réussissent mieux à protéger et à intégrer les personnes et les groupes en danger d'exclusion (Healy et al., 2001, p. 14).

La cohésion sociale, soutenue en partie par la formation, peut ainsi permettre à une société de mobiliser une importante fraction de la population pour combattre l'inégalité structurelle. D'après Healy, « les pays où les niveaux de confiance et d'engagement civique sont élevés sont en général plus égalitaires en ce qui concerne les revenus, la maîtrise des savoirs fondamentaux (le niveau de "littératie") par les adultes et l'accès à la formation continue » (Healy *et al.*, 2001, p. 65).

Nous avons présenté dans cette section un aperçu des avantages économiques et sociaux que la formation procure à la main-d'œuvre, aux entreprises et à la société dans son ensemble. En participant à des activités de formation, la main-d'œuvre et les entreprises peuvent faire des gains importants. Les avantages avérés de la formation de la main-d'œuvre font ressortir l'importance de comprendre, dans le cadre de notre thèse, le rôle que peuvent jouer les dispositifs institutionnels dans le développement des compétences de la main-d'œuvre.

Dans la prochaine section, nous verrons d'abord les taux de participation de la main-d'œuvre et des entreprises à des activités de formation. Ces données permettront de mieux saisir les problèmes de participation à la formation et par conséquent les défis à relever en la matière par les dispositifs institutionnels.

1.2. La participation à la formation de la main-d'œuvre

Parmi les nombreux indicateurs multiformes portant sur le développement des compétences de la main-d'œuvre que nous verrons dans notre recherche, nous mettons souvent en perspective la participation à des activités de formation. Ce qui renvoie à plusieurs variables intrinsèques de la main-d'œuvre et des entreprises. Ainsi, nous notons des faibles taux de participation à des activités de formation pour certaines catégories de main-d'œuvre et de milieux de travail, notamment les PME. Ceci laisse présager des défis à relever pour des dispositifs institutionnels en matière de formation de la main-d'œuvre relativement à cette participation.

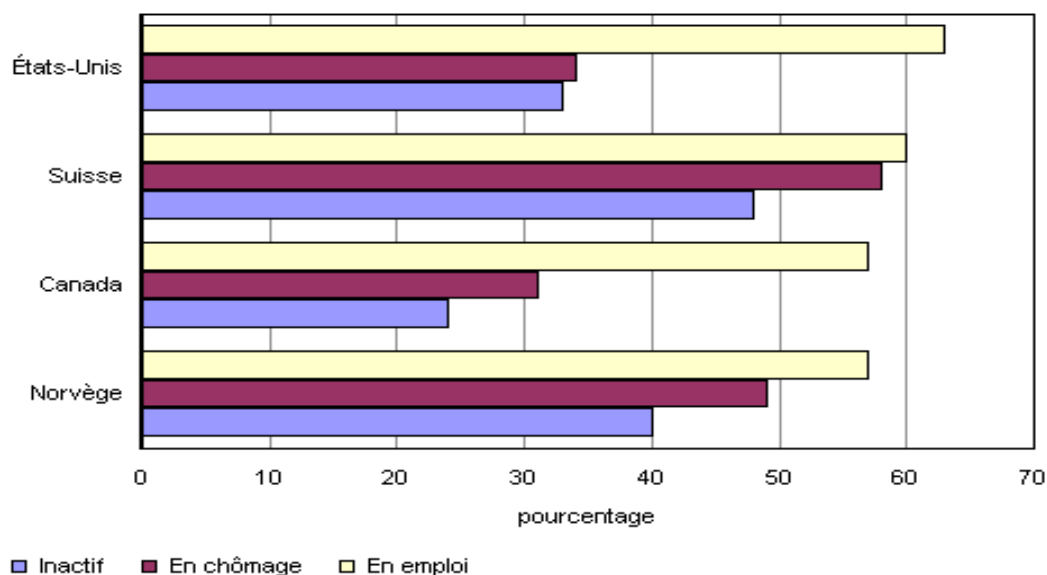
Dans cette section, nous présenterons en premier lieu les données sur l'évolution des taux de participation de la main-d'œuvre à des activités de formation au Canada et dans ses provinces. Par la suite, nous exposerons les données sur l'évolution des taux de participation à des activités de formation basées sur des caractéristiques individuelles, professionnelles et organisationnelles. Puis, afin d'enrichir ces données, nous indiquerons des résultats d'enquêtes portant sur les raisons pour lesquelles la main-d'œuvre participe ou non à des activités de formation. Penchons-nous d'abord sur une comparaison internationale des taux de participation de la main-d'œuvre à des activités de formation.

1.2.1. Comparaison internationale de la participation à la formation

Selon Statistique Canada, la participation à la formation liée à l'emploi se mesure par le pourcentage de travailleurs adultes au Canada, âgés de 25 à 64 ans, qui ont participé à des activités de formation officielle liée à l'emploi, c'est-à-dire un cours ou un programme structuré, dispensé par un enseignant ou un formateur (Desjardins et al., 2007; Drewes, 2008; Knighton et al., 2009).

Le graphique ci-dessous indique que le taux de participation à la formation et à l'éducation au Canada est inférieur à celui d'autres pays industrialisés dans toutes les situations possibles d'occupation de la main-d'œuvre.

Figure 1. Participation à des activités d'éducation et de formation des adultes, 2002.



Source : (Rubenson et al., 2007).

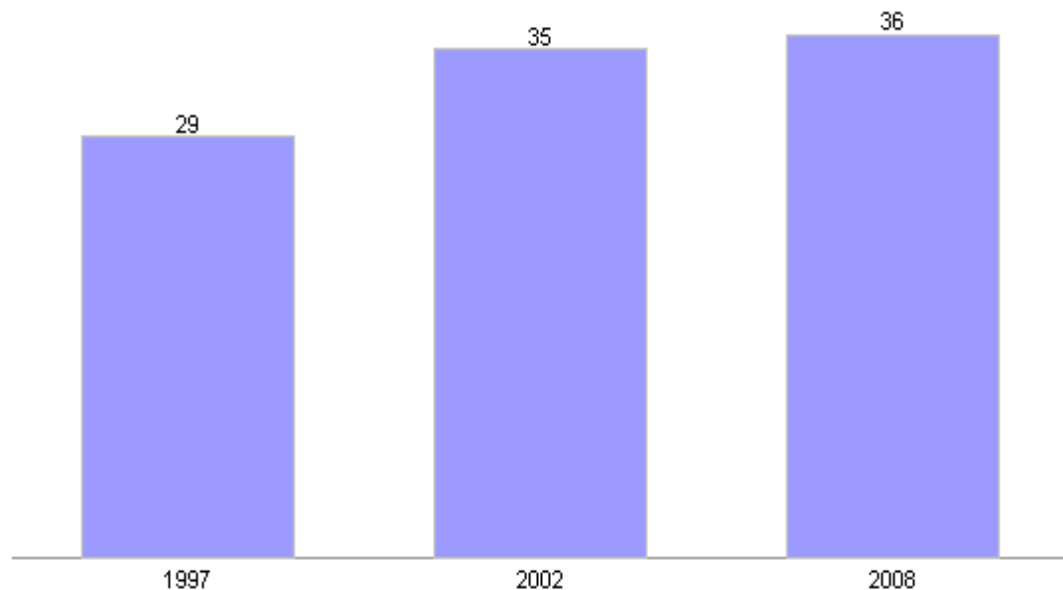
Sur le plan international, la faiblesse du taux de participation des Canadiens et Américains sans emploi est évidente. Ainsi, en 2002, au Canada et aux États-Unis, les chômeurs étaient moins susceptibles de participer à des activités de formation et d'éducation que les chômeurs en Norvège et en Suisse (OCDE, 2005; Rubenson et al., 2007). Au Canada, le faible taux de participation touche en particulier les personnes inactives. Un adulte qui travaille est donc bien plus susceptible de participer à des activités de formation qu'une personne en chômage ou inactive (Desjardins et al., 2007; Drewes, 2008; Rubenson, 2007)

1.2.2. Évolution de la participation à la formation au Canada, 1997-2008

Ci-dessous, nous présentons l'évolution du taux de participation de la main-d'œuvre à des activités de formation au Canada au fil du temps.

Figure 2. Évolution de la participation à la formation au Canada, 1997-2008.

Participation à des activités de formation liée à l'emploi, Canada, 1997, 2002 et 2008 (en pourcentage de travailleurs âgés de 25 à 64 ans)



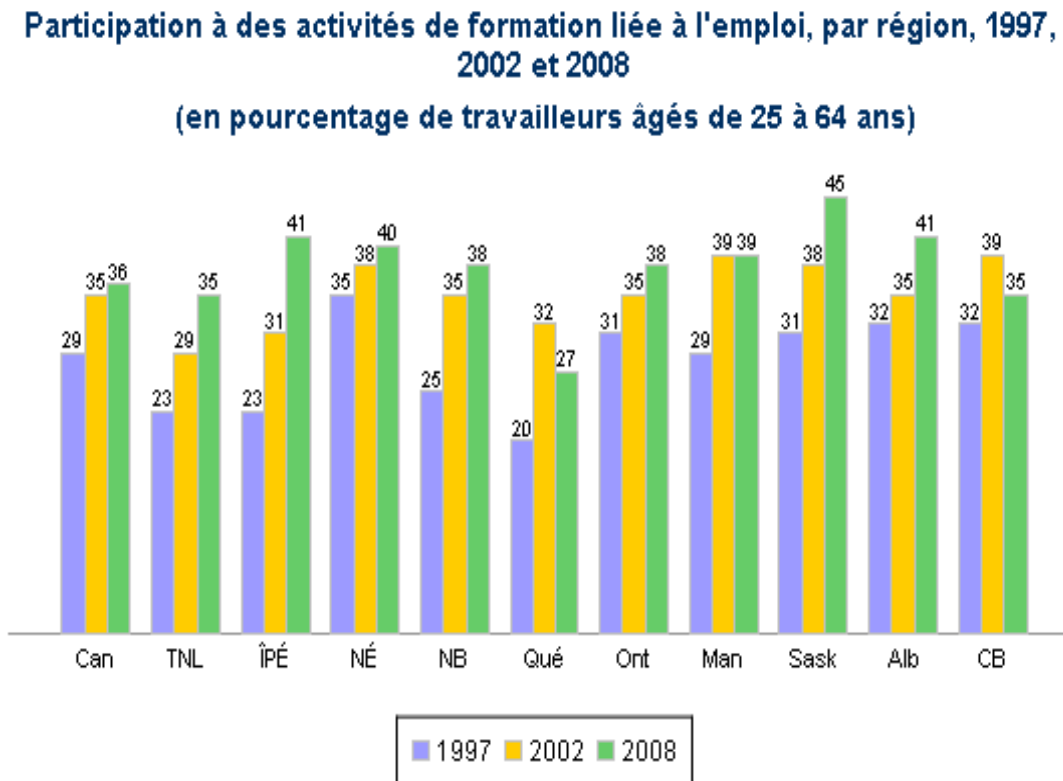
Source : (Statistique Canada, 2010a).

Dans ce graphique, nous constatons une augmentation de six points de pourcentage du taux de participation à la formation pour l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne entre 1997 et 2002. Cependant, entre 2002 et 2008, la situation a très peu évolué (Statistique Canada, 2010a).

De plus, la littérature (Drewes, 2008; Rubenson et al., 2007) mentionne que la comparaison des résultats de l'*Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes* (EIAA) de 1994 avec ceux de l'*Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes* (EIACA) de 2003 indique qu'une grande partie de la population active possède des compétences insuffisantes pour garder son emploi à long terme. Nous verrons que ces résultats concordent avec la comparaison des données de deux enquêtes canadiennes sur la participation à des activités de formation : l'*Enquête sur l'éducation et sur la formation des adultes* (EEFA) de 2002 (Peters, 2004) et l'*Enquête sur l'accès et le soutien à l'éducation et à la formation* (EASEF) de 2008 (Knighton et al., 2009). Ces deux enquêtes montrent les besoins grandissants d'activités de formation des répondants (Desjardins et al., 2007; Dostie et Montmarquette, 2007; Drewes, 2008). De plus, la comparaison des résultats de ces deux enquêtes révèle un recul du taux de participation à la formation des sans-emploi au Canada.

1.2.3. Évolution de la participation à la formation par province, 1997-2008

Figure 3. Évolution de la participation à la formation par province, 1997-2008.



Source : (Statistique Canada, 2010a, 2010d).

Au Canada, la participation à des activités de formation s'est accrue entre 1997 et 2008 dans les dix provinces. Toutefois, au cours de la période de 2002-2008, toutes les provinces n'ont pas vu leur taux de participation à des activités de formation augmenter. En effet, durant cette période, la participation a diminué dans deux provinces : au Québec et en Colombie-Britannique.

De même, trois des dix provinces (Terre-Neuve-et-Labrador, le Québec et la Colombie-Britannique) affichaient des taux de participation inférieurs à la moyenne nationale de 36 %. (Statistique Canada, 2010a)

Les résultats d'études portant sur les taux de participation à la formation au Québec indiquent que, parmi les entreprises assujetties à la Loi du 1% et qui ont fait de la formation en 2002, 46 % des employés ont participé à de la formation (Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005a, 2005b). Les chapitres subséquents présenteront la Loi du 1% plus en détail. Une autre étude indique que, parmi l'ensemble des employés appartenant à des entreprises assujetties à la Loi du 1%, 60 % des employés ont déclaré avoir participé à une activité de formation en 2002. D'autres résultats indiquent cependant que parmi les entreprises qui investissent moins de 1 % de leur masse salariale en formation, le taux de participation à des activités de formation des hommes et des femmes est beaucoup plus faible (Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005b). Par exemple, pour les hommes, le taux de participation à la formation dans les entreprises qui investissent 1 % et plus de leur masse salariale est de 49 %, contre 28 % dans les entreprises qui investissent moins de 1 %. Pour les femmes, le taux de participation à la formation dans les entreprises qui investissent 1 % et plus de leur masse salariale est de 50 %, contre 30 % dans les autres.

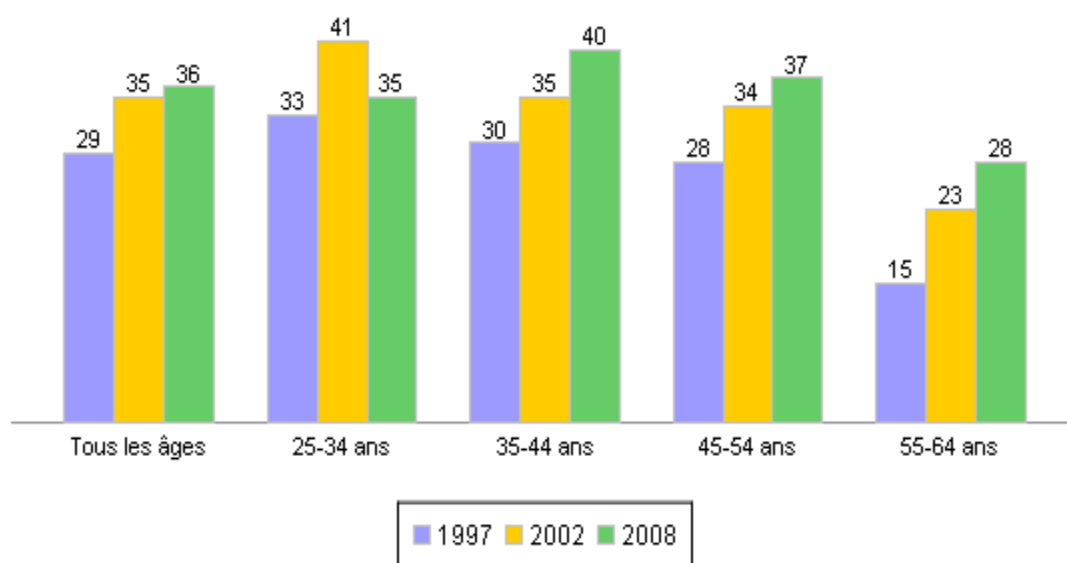
Nous dresserons, dans les pages qui suivent, un portrait empirique plus précis des taux de participation à des activités de formation, selon des caractéristiques individuelles : l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et le groupe démographique.

1.2.4. Participation à la formation selon des caractéristiques individuelles

1.2.4.1. Âge

Figure 4. Évolution de la participation à la formation selon l'âge.

Participation à des activités de formation liée à l'emploi, selon l'âge, 1997, 2002 et 2008
(en pourcentage de travailleurs)



Source : (Statistique Canada, 2010a, 2010d).

Le graphique ci-dessus indique une augmentation des taux de participation à la formation au Canada au sein de toutes les tranches d'âge de 1997 à 2008 (Statistique Canada, 2010a). Contrairement à ce qu'on pourrait penser, l'augmentation la plus importante a été constatée chez les 55 à 64 ans, dont le taux de participation à la formation a augmenté de 13 points de pourcentage, passant de 15 à 28 %. En 2008, cependant, avec 28 %, le taux de

participation à la formation des 55 à 64 ans était bien en dessous de la moyenne canadienne de 36 %.

Par ailleurs, il faut tenir compte, tel que le mentionne l'auteur Rubenson : « L'âge n'est toutefois pas un facteur à considérer seulement en soi, puisqu'il faut aussi souvent le traiter en relation avec d'autres facteurs comme le rendement, l'expérience et les besoins perçus de perfectionnement ou de requalification » (2007, p. 16). La combinaison du facteur de l'âge avec le faible niveau de scolarité peut également influencer la participation à la formation, particulièrement pour les personnes plus âgées (Desjardins et al., 2007; Drewes, 2008). Nous verrons plus loin l'impact du niveau de scolarité et de l'expérience de travail sur le taux de participation à la formation.

D'un autre point de vue, sachant que la proportion de travailleurs âgés de 55 à 64 ans est en forte croissance, en raison de l'arrivée massive de la génération des baby-boomers dans cette tranche d'âge (Commission de l'assurance-emploi du Canada, 2012), il sera important à l'avenir de suivre leur taux de participation à des activités de formation.

1.2.4.2. Sexe

En 2008, le taux de participation des femmes à des activités de formation était de 37 %, légèrement supérieur à celui des hommes (34 %). Entre 1997 et 2008, la participation à des activités de formation a augmenté dans les mêmes proportions pour les deux sexes, soit de sept points de pourcentage. Toutefois, la totalité de l'augmentation du taux de participation à la formation des femmes s'est produite sur les cinq premières années (de 1997 à 2002), tandis que l'augmentation du taux de participation à la formation des hommes s'est étalée de manière constante entre 1997 et 2008 (Statistique Canada, 2010a).

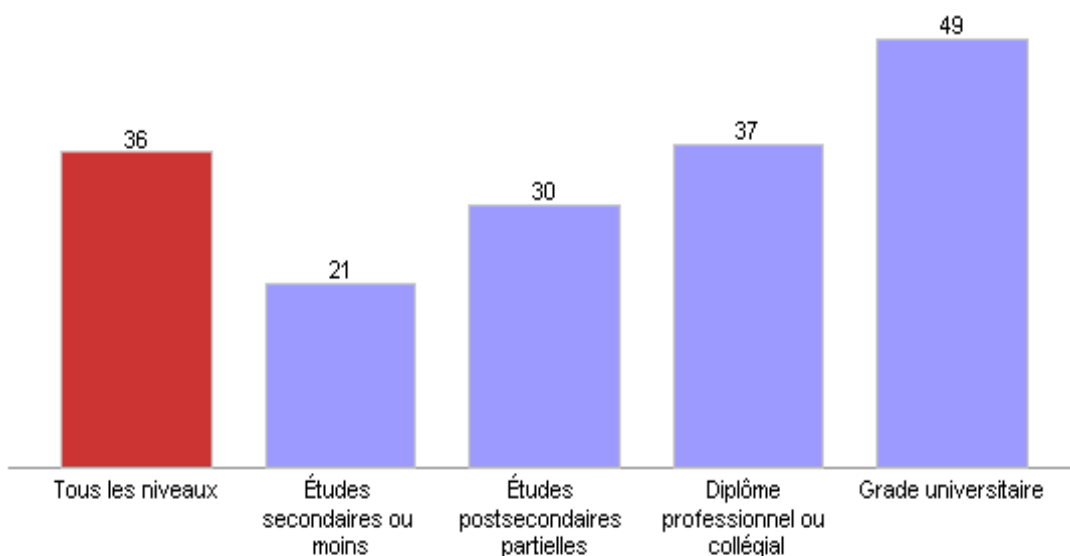
Comme le suggère la littérature (Dostie et Montmarquette, 2007; Drewes, 2008; Rubenson, 2007), les taux de participation à des activités de formation des hommes et des femmes

seraient différents si nous pouvions tenir compte de variables telles que le statut d'emploi et la situation familiale. Une étude canadienne (Cooke, Zeytinoglu et Chowhan, 2009) a conclu que l'analyse du taux de participation des femmes à des activités de formation offertes par les employeurs doit prendre en compte leur surreprésentation dans des emplois de moins bonne qualité, là où le taux de participation à la formation est inférieur.

1.2.4.3. Niveau de scolarité

Figure 5. Participation à la formation selon le niveau de scolarité, 2008.

Participation à des activités de formation liée à l'emploi, selon le niveau de scolarité, 2008
(en pourcentage de travailleurs âgés de 25 à 64 ans)



Source : (Statistique Canada, 2010a, 2010d)

L'enquête de Statistique Canada nous apprend que le taux de participation à des activités de formation a une relation positive proportionnelle avec le niveau de scolarité. Par

exemple, le taux de participation d'un universitaire était plus de deux fois plus élevé (49 %) que celui d'un diplômé du secondaire, qui a plutôt eu tendance à stagner autour de 21 % depuis 1993 (Knighton et al., 2009; Rubenson, 2007). Les résultats d'une autre enquête qui a mesuré les taux de participation à la formation relativement au niveau de scolarité ont été similaires (Conseil canadien sur l'apprentissage, 2009). Les détails de cette enquête indiquent par ailleurs que la catégorie de main-d'œuvre sans diplôme, laquelle n'apparaît pas séparément dans ce graphique, a un taux de participation à la formation d'environ 11 % depuis 1993, soit deux fois moins élevé que celle des détenteurs d'un diplôme d'études secondaires (Drewes, 2008; Knighton et al., 2009; Rubenson, 2007). Myers et DeBroucker proposent une explication de cette stagnation :

...c'est que les travailleurs ayant de faibles niveaux de compétences et de salaires peuvent se retrouver piégés dans une spirale de tâches non spécialisées dans leur milieu de travail, avec de faibles perspectives d'augmentation de leurs exigences professionnelles, ce qui se traduit par des besoins limités en formation et des possibilités limitées de formation offerte par leur employeur (2006, p. 56).

Un fait intéressant révélé par cette enquête est que la main-d'œuvre sans diplôme a le plus grand nombre d'heures annuel moyen (64 heures) de formation liée à l'emploi en 2008, en regard de la moyenne canadienne de 49 heures (Statistique Canada, 2010a). Ce qui signifie que la faible proportion de la main-d'œuvre sans diplôme qui participe à des activités de formation le fait plus intensément.

1.2.4.4. Le groupe démographique

Notre dernière caractéristique individuelle est le groupe démographique. Les détails de l'*Enquête sur l'accès et le soutien à l'éducation et à la formation* (EASEF), menée en 2008 (Knighton et al., 2009), indiquent qu'il y a d'importantes différences de taux de participation à des activités de formation entre la main-d'œuvre née à l'étranger et celle née au Canada. Les personnes nées au Canada avaient un taux de participation à la formation de 36 % en 2008, tandis que celles nées à l'étranger avaient un taux de participation de 27 %. D'autres études

vont dans le même sens (Desjardins et al., 2007; Dostie et Montmarquette, 2007; Drewes, 2008).

Nous venons de brosser un portrait des taux de participation à des activités de formation basées sur des caractéristiques individuelles : l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et le groupe démographique. Selon les résultats de ces études empiriques, nous savons maintenant que la participation à des activités de formation se décline différemment selon certains facteurs individuels.

1.2.5. Participation à la formation selon des caractéristiques professionnelles

1.2.5.1. Années d'expérience professionnelle

Des études indiquent une relation positive proportionnelle entre le nombre d'années de service pour la même entreprise et la quantité de formation reçue de l'employeur (Rubenson, 2007). Dans ces études, toutefois, le nombre d'années de service semble être moins important qu'on ne pourrait le présumer. Par exemple, en 2002, il n'y avait pas de différence de taux de participation à la formation entre des employés détenant 5 ou 20 années de service (Rubenson, 2007). Ce taux se maintenait autour de 38 %.

1.2.5.2. Catégories professionnelles

Des études montrent que le taux de participation à la formation s'accroît avec le niveau de responsabilité professionnelle et de compétence de la main-d'œuvre, c'est-à-dire que les catégories professionnelles sont des déterminants de la participation à la formation (Dostie et Montmarquette, 2007; Drewes, 2008; OCDE et Statistique Canada, 2005; Rubenson, 2007). Les données de l'étude de 2002 indiquent que les taux de participation à la formation les plus

élevés correspondent aux professions en sciences sociales (60,7 %), en médecine (58,6 %), en sciences naturelles (47,5 %) et en gestion (46,6 %) (Rubenson, 2007). Des études au Québec vont dans le même sens (Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005b). Par exemple, les taux de participation à la formation portant sur des changements technologiques étaient de 11 % pour les employés de production, 20 % pour les employés de la vente et 35 % pour les employés de direction, les cadres et les professionnels.

1.2.6. Participation à la formation selon des caractéristiques organisationnelles

Nous présentons ci-dessous un portrait des facteurs organisationnels les plus susceptibles d'influencer les taux de participation à la formation.

1.2.6.1. Secteurs d'activités économiques

Des études indiquent que le taux de participation de la main-d'œuvre à des activités de formation varient selon le secteur d'activités économiques (Dostie et Montmarquette, 2007; Drewes, 2008; OCDE et Statistique Canada, 2005; Rubenson, 2007). Par exemple, les secteurs où il y a de l'innovation et des nouvelles technologies sont plus portés à offrir de la formation aux salariés. Les données de l'enquête de 2002 indiquent que quatre secteurs (l'administration publique et les services publics, l'enseignement, la santé et le bien-être, et les finances, les assurances et l'immobilier) avaient de loin les taux de participation à la formation les plus élevés, avec environ 50 % (Rubenson, 2007). Les résultats d'une étude menée au Québec vont dans le même sens (Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005a). Par exemple, les services gouvernementaux et les services intermédiaires financiers ont les taux de participation à la formation les plus élevés, avec respectivement 71 % et 65 %.

1.2.6.2. Taille des entreprises

Les études font apparaître une relation positive proportionnelle entre la taille de l'entreprise et le taux de participation à des activités de formation (OCDE et Statistique Canada, 2005; Rubenson et al., 2007). Les données de l'enquête de 2002 indiquent que les entreprises de moins de 20 salariés avaient un taux de participation de 25,8 %, celles de 20 à 99 salariés un taux de 32,1 %, celles de 100 à 500 salariés un taux de 37,8 %, et celles de 500 employés et plus un taux de participation de 44 % (Rubenson, 2007). Une étude menée au Québec révèle également une relation positive entre la taille de l'entreprise et le taux de participation à la formation (Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005a). Les grandes entreprises ont effectivement des services de formation interne structurée, un budget alloué à la formation et une capacité de faire de la formation de manière plus économique, ce qui incite leurs employés à des taux de participation plus élevés que ceux des PME (Dostie et Montmarquette, 2007; Drewes, 2008; Rubenson, 2007). Les résultats d'une autre étude menée au Québec indiquent que les employeurs de plus petite taille ont des problèmes de conciliation d'horaires de production et de formation, et d'offre ou de demande de formation (Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005b). Selon les résultats de ces études empiriques, des problèmes de participation à des activités de formation sont liés à des caractéristiques organisationnelles : secteur d'activités et taille de l'entreprise.

Les résultats des recherches empiriques que nous avons présentés dans cette section indiquent que les taux de participation à des activités de formation varient. Nous sommes d'avis que ces taux sont en fonction de divers facteurs liés à l'individu, à la profession et à l'organisation. Nous pouvons donc constater qu'il existe une problématique de participation variable à la formation que des dispositifs institutionnels en matière de formation de la main-d'œuvre pourraient chercher à résoudre.

1.2.7. Raisons de participer ou non à des activités de formation

Une enquête canadienne portant sur l'offre de formation en entreprise montre que 84 % de la main-d'œuvre au Canada travaille dans des milieux qui offrent des activités de formation (Dostie et Montmarquette, 2007; Turcotte, Montmarquette et Léonard, 2003). Par conséquent, 16 % de la main-d'œuvre canadienne travaille dans des entreprises n'offrant pas d'activités de formation. Cette enquête indique également que, parmi ces 84 %, 55 % participent à des activités de formation, tandis que 29 % n'y participent pas. En recoupant les données de cette enquête, les 29 % qui ne participent pas à la formation s'ajoutent aux 16 % qui n'ont pas accès à la formation pour donner un total de 45 % de la main-d'œuvre qui ne participe pas à la formation d'une manière ou d'une autre, contre 55 % qui participent à la formation avec le soutien de leur entreprise. Les résultats de cette enquête affichent un taux de participation de la main-d'œuvre plus élevé que celui de Statistique Canada (36 %) en raison d'une définition plus large de la participation à la formation.

Il est intéressant d'explorer, au-delà des facteurs déjà évoqués, les raisons qui incitent la main-d'œuvre à participer ou non à des activités de formation. Des études montrent que des barrières institutionnelles et individuelles peuvent influencer la participation à des activités de formation (Desjardins et al., 2007; Myers et DeBroucker, 2006; Rubenson, 2007). *L'Enquête de 2008 sur les attitudes des Canadiens à l'égard de l'apprentissage : Résultats pour l'apprentissage tout au long de la vie* (Conseil canadien sur l'apprentissage, 2009) apporte un éclairage intéressant sur cette question. Le tableau ci-dessous compile les taux de réponse selon les raisons fournies de ne pas participer à des activités de formation. Les résultats ne sont pas cumulatifs, c'est-à-dire qu'une personne pouvait choisir plusieurs réponses.

Tableau I. Raisons de ne pas participer à la formation, 2008.

Raisons fournies	%
N'en avaient pas besoin	32,6 %
Trop occupés pour s'absenter du travail	31,7 %
Pas une priorité	27,6 %
Responsabilités familiales	25,5 %
La formation n'était pas pratique	20,8 %
Coûts trop élevés	18,7 %
Pas de possibilités de formation	17,6 %
Handicap ou problèmes de santé	9,6 %
Acquis non reconnus	8,5 %
Ne pouvaient obtenir de congé	5,1 %
N'avaient pas les préalables requis	4,9 %
N'aimaient pas suivre de formations	4,0 %

Source : (Conseil canadien sur l'apprentissage, 2009)

Notons que les trois raisons les plus fréquemment invoquées indiquent que près du tiers des répondants considèrent comme non pertinente la participation à des activités de formation. Nous suggérons que ces taux de réponse correspondent approximativement aux 29 % de la main-d'œuvre qui ne participe pas à la formation offerte par leur employeur, observés dans l'étude précédente. Toujours selon les raisons évoquées dans ce tableau 1, nous notons que la proportion de répondants par raison était de 25,5 % responsabilités familiales, 18,7 % coûts trop élevés, et 17,6 % pas de possibilité de formation. Nous sommes d'avis que ces 3 raisons sont reliées à des barrières institutionnelles. Ces résultats nous font suggérer que le taux de participation de la main-d'œuvre à des activités de formation pourrait augmenter significativement si ces barrières institutionnelles étaient éliminées. Sachant que le taux de participation de la main-d'œuvre à des activités de formation au Canada était de 36 % en 2008, nous estimons qu'il pourrait s'élever à 50 ou 60% si nous ajoutions les points additionnels reliés à ces barrières institutionnelles.

Afin de mieux comprendre les raisons de participer ou non à la formation, analysons les résultats d'une question hypothétique posée par l'*Enquête sur les attitudes des Canadiens à l'égard de l'apprentissage* en 2008 (Conseil canadien sur l'apprentissage, 2009) : si le type de soutien institutionnel mentionné ci-dessous avait été fourni, la personne aurait-elle participé à des activités de formation ? Les résultats corroborent notre hypothèse selon laquelle, avec le soutien institutionnel nécessaire (par exemple de l'aide financière), environ 55-60 % (au lieu de 36 %) de la main-d'œuvre participeraient à des activités de formation.

Tableau II. Soutien permettant de participer à la formation, 2008.

Types de soutien fourni	
Formation rémunérée	60,4 %
Aide financière	55,3 %
Offre de formation plus pertinente	45,7 %
Infos sur les formations accessibles	43,5 %
Reconnaissance des acquis	35,2 %
Congé de formation non payé	21,2 %

Source : (Conseil canadien sur l'apprentissage, 2009).

L'interprétation de ces données nous porte à diagnostiquer des problèmes de participation à des activités de formation pour certaines catégories de main-d'œuvre et d'entreprises. Ce qui amène à la prochaine section, consacrée à des dispositifs en matière de formation visant notamment à traiter des problèmes de taux de participation.

1.3. Dispositifs visant la participation à la formation de la main-d'œuvre

La conception de dispositifs institutionnels est d'abord l'affaire d'acteurs qui essaient de jumeler des objectifs dans un processus de résolution de problèmes appliqués. Les acteurs délibèrent au sujet de l'articulation des dispositifs, si bien que la conception de dispositifs institutionnels est orientée en fonction des acteurs impliqués (Howlett, Ramesh et Perl, 2009). C'est ainsi que les dispositifs institutionnels en matière de formation de la main-d'œuvre peuvent contribuer à traiter des problèmes de participation à la formation, si les acteurs perçoivent ces problèmes, les jugent importants et cherchent à les résoudre. Dans cette perspective, nous notons une variété de dispositifs selon les contextes institutionnels et les acteurs en présence.

Dans cette section, nous analyserons deux dispositifs de formation destinés à la main-d'œuvre et deux dispositifs destinés aux entreprises. Par la suite, nous explorerons des mesures de dispositifs visant à améliorer la participation à la formation pour certaines catégories de main-d'œuvre et milieux de travail. Enfin, nous introduisons le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec, en particulier le dispositif des mutuelles de formation.

1.3.1. Dispositifs destinés à la main-d'œuvre

Les dispositifs en matière de formation destinés à la main-d'œuvre sont pour la plupart des mesures incitatives, non coercitives, car ils supposent généralement une demande volontaire de formation de la part de la main-d'œuvre (OCDE, 2005). Nous verrons deux dispositifs destinés à la main-d'œuvre : le compte individuel de formation et le congé de formation.

1.3.1.1. Compte individuel de formation

Le compte individuel de formation consiste en une formule d'épargne dont l'objectif est de financer des activités de formation (OCDE, 2005). Les cotisations peuvent provenir de différentes sources, dont l'État ou les entreprises, mais principalement des titulaires eux-mêmes, c'est-à-dire de la main-d'œuvre. L'épargne ainsi accumulée est exclusivement destinée à financer des activités de formation.

L'arrivée des comptes individuels de formation correspond à un changement de logique étatique, un passage de la protection sociale à l'autonomie individuelle et financière. Comparée à la logique de protection sociale, la logique nouvelle cherche à accroître l'autonomie et les opportunités des individus (Boychuk, 2004; Dufour, Boismenu et Noël, 2003; Gautié et Perez, 2010; Monchatre et Tallard, 2013). Dans un contexte de restrictions des finances publiques, le rôle que l'État tente de jouer avec ce dispositif est d'inciter les titulaires de ces comptes individuels à développer des habitudes d'épargne aux fins de formation. Dans cette optique, l'État fournit en amont aux individus les conditions nécessaires à leur prise en main financière (Bélanger, 2005; Gautié et Perez, 2010; Rubenson et Desjardins, 2009). Les dispositions du compte individuel de formation cherchent non seulement à encourager les habitudes d'épargne chez les plus démunis, mais également à favoriser l'autonomie financière face au coût de la formation (Bélanger, 2005; Gautié et Perez, 2010). Nous pouvons constater que l'acteur étatique joue un rôle central dans le développement de ce dispositif.

L'avantage de ces comptes est qu'ils peuvent être modulés par l'État en fonction de critères d'attribution qui favorisent des catégories de main-d'œuvre susceptibles de ne pas participer à des activités de formation. À l'inverse, lorsque les comptes individuels de formation sont à caractère universel, ils risquent d'être accaparés par une partie de la main-d'œuvre qui pourrait facilement s'acquitter des coûts de la formation. Pareille situation s'est produite dans le cadre du programme *Individual Learning Account* (ILA) au Royaume-Uni, lancé à la fin des années 1990, lorsque des individus hautement qualifiés et ayant des salaires élevés se sont dotés de ces comptes. Cette catégorie de main-d'œuvre avait largement assez de connaissances et de

revenus pour participer à la formation sans cette aide. De plus, une contribution étatique très faible ou nulle au compte individuel, comme dans le cas du dispositif ILA au Royaume-Uni, ne favorise pas nécessairement la main-d'œuvre à faible revenu qui n'a pas la capacité d'épargner (OCDE, 2005). De fait, les catégories de main-d'œuvre à faibles revenus n'ont pas bénéficié financièrement du dispositif ILA. Ces comptes individuels de formation suscitent donc des critiques, particulièrement en ce qui concerne la capacité variable de la main-d'œuvre à prendre en main son autonomie individuelle et financière.

Les critiques soulèvent également des questions touchant à l'accès à de l'information et à des services-conseils pour se doter d'un compte individuel de formation (Gautié et Perez, 2010). Heckman et Smith (2004) suggèrent que des coûts substantiels sont associés au simple fait de se renseigner sur les dispositifs institutionnels en matière de formation et les modalités qui en régissent l'accès. Par conséquent, la main-d'œuvre ayant moins de ressources à consacrer à la recherche de cette information est moins susceptible de participer à la formation. Enfin, des coûts substantiels sont également associés au traitement de l'information, particulièrement chez les personnes ayant de très faibles niveaux de scolarité ou de compétences linguistiques. Les probabilités de prendre connaissance et de se doter d'un compte individuel pour participer à des activités de formation varient en fonction de ces facteurs individuels.

Des situations où les comptes individuels de formation requièrent l'accompagnement de l'État vont à l'encontre des objectifs de ce dispositif, qui sont d'inciter la main-d'œuvre à une plus grande autonomie individuelle et financière. Un tel accompagnement serait coûteux pour l'État dans un contexte de restrictions budgétaires, mais il pourrait fournir une contrepartie financière ciblée sur des catégories de main-d'œuvre à faibles revenus ou offrir un crédit d'impôt aux entreprises qui cotiseraient à ces comptes (Charest, 2006). La complexité d'administration des comptes individuels de formation requiert un niveau élevé de contrôle de la qualité pour prévenir les risques de fraudes et d'erreurs. C'est en effet à la suite de malversations financières qu'a pris fin le dispositif ILA au Royaume-Uni (Gautié et Perez, 2010; OCDE, 2005).

Les comptes individuels de formation comportent donc des limites importantes, c'est-à-dire qu'ils peinent à cibler les bonnes catégories de main-d'œuvre, celles qui ont de faibles taux de participation à des activités de formation.

1.3.1.2. Congé de formation

Le dispositif du congé de formation consiste à fournir du temps - arrêt ou réduction du temps de travail - pour que la main-d'œuvre puisse participer à des activités de formation, tout en garantissant son retour à l'emploi. Contrairement au dispositif du compte individuel de formation, dans lequel l'État joue un rôle clé, le congé de formation est caractérisé par le rôle central dévolu à l'entreprise. Pour des raisons opérationnelles, les entreprises ont un rôle cardinal, notamment dans l'autorisation du congé de formation destiné aux employés (OCDE, 2005). Ce rôle des entreprises découle du fait qu'elles doivent veiller au suivi des opérations, s'assurer de la redistribution du travail et assumer ainsi les coûts de la formation.

Pour des raisons stratégiques, les employeurs supervisent le choix du contenu de la formation. L'employeur peut exiger que le contenu de la formation corresponde à ses besoins spécifiques. Il réduit ainsi les risques de voir l'employé quitter l'entreprise pour un emploi plus lucratif après la formation et se positionne pour obtenir un rendement sur son investissement en formation. Les employeurs peuvent donc privilégier l'accord des congés de formation en se basant sur la supervision du contenu de la formation.

Par ailleurs, la recension des différents dispositifs de congé de formation menée par l'OCDE (2005) montre que la durée de service d'un employé pour un même employeur est un critère significatif d'admissibilité au congé de formation. La durée de service requise peut être nulle ou aller jusqu'à 10 ans, comme en Finlande. L'admissibilité à un congé de formation requérant une durée minimale de service pour le même employeur semble indiquer que ce dispositif s'adresse principalement aux catégories de main-d'œuvre permanente bénéficiant de l'appui

de leur employeur depuis un certain temps. Un emploi stable offrira ainsi davantage de possibilités de formation à l'employé qu'une relation de travail à court terme.

La durée du congé de formation est un autre aspect important. L'OCDE (2005) montre que la durée des congés de formation peut varier considérablement, de cinq jours à une année complète (OCDE, 2005). La littérature indique que la durée de la formation des personnes peu qualifiées, sans diplôme, est un élément majeur de leur capacité à acquérir des compétences de base (Maxwell, 2006). En effet, il est démontré que le manque de compétence interpersonnelle et le taux d'analphabétisme très élevé chez les personnes peu qualifiées et sans diplôme font en sorte qu'une formation de courte durée est insuffisante (Maxwell, 2006). Sachant que le congé de formation nécessite généralement l'autorisation de l'employeur, nous présumons que, pour des raisons de rentabilité économique, celui-ci n'accordera pas de congé de longue durée aux catégories de main-d'œuvre peu qualifiées. Par conséquent, le dispositif de congé de formation peut ne pas répondre aux besoins des personnes peu qualifiées, sans diplôme, lesquelles participent en moins grand nombre à des activités de formation.

Enfin, considérant les défis que les PME doivent relever pour offrir des activités de formation, nous présumons que le congé de formation ne peut contribuer à accroître l'investissement en formation. Une manière pour les PME de contourner les obstacles serait d'intégrer une politique d'État à ce dispositif, tel qu'un système de rotation des postes combiné à une aide financière publique, par exemple en remplaçant un employé en congé de formation par un chômeur touchant des prestations d'assurance-emploi (OCDE, 2005).

À moins d'innover et d'accorder par exemple un droit individuel au congé de formation indépendant du lien d'emploi, il semble que ce dispositif soit limité pour traiter les problèmes de participation à la formation et qu'il contribue par conséquent faiblement au développement des compétences de la main-d'œuvre (Charest, 2006; Desjardins et al., 2007; Myers et DeBroucker, 2006). Les objectifs sous-jacents à ce dispositif paraissent inciter les employeurs à offrir un congé de formation davantage à leurs employés permanents, performants et loyaux,

lesquels assurent une meilleure rentabilité économique sur l'investissement en formation. Enfin, le congé de formation semble mal adapté aux PME.

1.3.2. Dispositifs destinés aux entreprises

Parmi les dispositifs destinés aux entreprises, certains ont des caractères incitatifs, d'autres coercitifs. Toutefois, aucun ne semble en mesure de résoudre les problèmes de participation à la formation. Nous verrons deux dispositifs destinés aux entreprises : l'un basé sur des déductions d'impôts et l'autre sur des prélèvements obligatoires sur les salaires des employés.

1.3.2.1. Dispositif basé sur des déductions d'impôts

Il consiste à déduire les coûts de formation des bénéficiaires imposables de l'entreprise. Ce dispositif incitatif est le plus répandu, car il est facile à mettre en œuvre en s'appuyant sur une structure institutionnelle étatique déjà en place. La logique de ce dispositif est de réduire les coûts associés à la formation afin d'inciter les entreprises à en offrir davantage. Ce type de dispositifs existe en Autriche, en France, en Italie, au Luxembourg et en Pologne (OCDE, 2005). L'État est le principal acteur de ce dispositif.

Les grandes entreprises ont les moyens d'investir en formation sans l'appui de ce dispositif, qui ne fait par conséquent pas nécessairement augmenter leur niveau d'investissement en formation. Il occasionne par contre des coûts substantiels pour l'État, car les grandes entreprises profitent quand même des déductions d'impôts (Charest, 2006; OCDE, 2005). La littérature décrit ce phénomène, appelé « effet d'aubaine », comme une subvention aux grandes entreprises. Nous présumons que les coûts de formation, indirectement acquittés par l'État, pourraient être mieux ciblés en fonction de la taille et du secteur de l'entreprise. Ceci permettrait d'atténuer la disparité de l'investissement en formation entre grandes entreprises et PME.

De plus, ce dispositif ne résout pas le défi opérationnel des PME qui offrent des activités de formation à leurs employés. Le montant des avantages fiscaux y justifie rarement les contraintes opérationnelles coûteuses qu'entraîne l'absence d'employés participant à des activités de formation (OCDE, 2005). Charest (2006) cite des études de Van Walraven (2005) indiquant que le total des bénéfices fiscaux des entreprises au Canada était accru d'environ 1,8 % par les programmes de formation d'apprentis. Sur cette base, nous présumons que ce dispositif a peu d'influence sur les décisions d'investissement en formation des PME.

Ce dispositif est donc peu ou pas assez contraignant et cible plus ou moins bien ses bénéficiaires potentiels. Pour répondre adéquatement aux problèmes de participation à la formation, ce dispositif devrait mieux cibler la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

1.3.2.2. Dispositif basé sur des prélèvements obligatoires sur les salaires

Il consiste à rendre disponible une fraction de la masse salariale d'une entreprise pour des activités de formation. La logique de ce dispositif est d'égaliser non seulement les responsabilités, mais également les conditions entre les entreprises, pour qu'elles offrent de la formation à leurs employés. Il en existe deux modèles.

Le premier est comparable à la politique publique qui existe au Québec (la Loi du 1 %), laquelle oblige les entreprises ayant une masse salariale de plus d'un million de dollars à en investir au minimum 1 % dans des activités de formation ou dans le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Cette politique a pour objectif de rehausser le niveau d'investissement en formation dans ces entreprises, et ainsi de rehausser le niveau de qualification et de compétence de la main-d'œuvre. Mais ce dispositif institutionnel ne comporte aucun volet concernant la distribution des activités de formation aux employés dans les entreprises. Une inégalité de participation à la formation persiste par conséquent entre catégories de main-d'œuvre et selon la taille des entreprises (Charest, 2006, 2007). En outre, la

lourdeur administrative inhérente à l'application de la Loi du 1 % touche particulièrement les PME (Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005a). Enfin, cette obligation de dépense en formation peut se répercuter sur le salaire des employés, exposé à une baisse pour contrecarrer les dépenses en formation (OCDE, 2005).

Le second modèle d'application de ce dispositif prévoit aussi des prélèvements obligatoires sur le salaire des employés pour la formation, mais les sommes recueillies sont placées dans un fonds ou une caisse pour être ensuite redistribuées par un organisme gouvernemental sous forme de subventions aux fins de la formation en entreprise. L'avantage est que l'attribution des subventions aux entreprises peut être guidée par des critères qui peuvent par exemple tenir compte de l'équité entre catégories de main-d'œuvre, comme c'est le cas en Espagne (OCDE, 2005).

Ce dispositif coercitif fait en sorte que les entreprises soient assujetties en fonction de leur masse salariale. Cependant, toutes les entreprises et tous les secteurs d'activité n'ont pas les mêmes besoins de formation. Si bien qu'un tel dispositif peut causer une iniquité entre certaines entreprises ou secteurs d'activité. Charest (2006) cite des études recommandant que le prélèvement obligatoire soit basé sur une fraction de la profitabilité de l'entreprise plutôt que sur la masse salariale, pour être plus juste avec les entreprises qui ont des difficultés à assumer les coûts de la formation. Un dispositif de cette nature peut toutefois être coûteux à administrer, autant pour le gouvernement que pour les PME, en raison du suivi et du contrôle de la qualité des demandes de subvention qui sont requises.

En conclusion, les études de l'OCDE (2005) montrent qu'en raison de leur caractère souvent peu contraignant, trop universel, et inadéquat vis-à-vis des besoins de formation du marché du travail, ces dispositifs destinés soit à la main-d'œuvre soit aux entreprises ne font pas augmenter les taux de participation à la formation. Nous verrons dans les pages qui suivent d'autres dispositifs pour traiter les problèmes de participation à la formation.

1.3.3. Dispositifs avec mesures de proximité

Une variété de dispositifs peut faciliter la participation à la formation. Nous verrons ci-dessous deux mesures de dispositifs à même de l'améliorer (OCDE, 2005). Il s'agit, d'une part, d'une proximité accrue des dispositifs auprès de la main-d'œuvre et des entreprises, d'autre part d'une coordination cohérente des dispositifs avec l'ensemble des politiques publiques de l'État et des besoins du marché du travail dans un contexte donné.

1.3.3.1. Proximité des dispositifs auprès de la main-d'œuvre

Nous avons vu que les avantages économiques que procure la formation peuvent se traduire par des salaires plus élevés pour la main-d'œuvre et une compétitivité accrue pour les entreprises. Nous savons toutefois que la main-d'œuvre et les entreprises sont peu au fait de ces avantages (Ballot et al., 2006; Charest, 2006; OCDE, 2005). Un des défis des dispositifs institutionnels en matière de formation est de faire valoir les avantages économiques que procure l'investissement en formation, particulièrement auprès des catégories de main-d'œuvre moins scolarisées et/ou à faibles revenus, ainsi qu'auprès des PME. Rapprocher les dispositifs institutionnels de la main-d'œuvre et des PME a pour objectif non seulement d'améliorer leur rayonnement dans la société en général, mais aussi d'inciter à participer à des activités de formation.

Nous présenterons deux arrangements de dispositifs pour faire valoir les avantages économiques de la formation : l'accompagnement individualisé et l'approche par réseau (Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005).

L'accompagnement individualisé

Plusieurs catégories de main-d'œuvre font face à des défis non seulement de faible alphabétisation, mais également à d'obligations familiales et autres contraintes les empêchant de prendre connaissance des dispositifs en matière de formation qui leur sont destinés.

L'accompagnement individualisé est une démarche adaptée à la main-d'œuvre, dans laquelle un échange se déroule en face-à-face. Cet échange peut avoir lieu dans l'enceinte de l'entreprise, par exemple avec les ressources humaines et les représentants syndicaux, ou au domicile de l'employé. Il vise à faire comprendre à la main-d'œuvre peu qualifiée les avantages économiques que procure la participation à des activités de formation. Par exemple, aux Pays-Bas et en Angleterre, d'anciens employés peu qualifiés qui ont participé à de la formation sont recrutés pour encourager leurs pairs : « Leur expérience fait d'eux des modèles d'identification, ce qui augmente leur pouvoir de persuasion » (OCDE, 2005, p. 12). Il s'agit dans ce cas d'entrer en contact avec l'employé non pas seulement en entreprise, mais également dans son milieu social et familial.

Des études montrent que, lorsqu'est mis en place un accompagnement individualisé pour la main-d'œuvre à faible revenu ou ayant de lourdes obligations familiales, l'offre ne suffit pas à la demande (OCDE, 2005). Un tel dispositif peut être plus efficace que de l'information disponible sur Internet ou sur papier (Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005). Nous avons vu que les coûts substantiels associés au traitement de l'information sont particulièrement importants pour les personnes ayant de très faibles niveaux de scolarité ou de compétences linguistiques. Les personnes ayant moins de ressources à consacrer à la recherche et au traitement de cette information ont donc moins de chances de prendre connaissance des dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre, et par conséquent moins de chances d'y participer. L'accompagnement individuel de la main-d'œuvre qui n'a ni le temps ni les capacités d'assimiler les informations sur ces dispositifs permet de lui fournir des conseils judicieux au sujet de ses besoins en formation.

L'accompagnement individualisé peut être utilisé par la main-d'œuvre pour accroître ses possibilités de prendre connaissance des dispositifs et ainsi être en mesure de participer plus facilement à des activités de formation.

L'approche par réseau

Elle intègre en un seul mécanisme les différentes parcelles d'information concernant le processus de participation à des activités de formation de la main-d'œuvre. Son objectif est de remédier à la fragmentation des informations et des organisations.

Un élément clé des dispositifs en matière de formation est l'adaptation du contenu de la formation offerte aux besoins du marché du travail. Des organismes qui offrent des services de formation en réseau avec d'autres organismes, tels les services d'orientation professionnelle et les services d'emplois, sont en mesure de contribuer à l'échange d'information concernant non seulement les besoins en formation, mais également les retombées de la formation (Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005). Il est par exemple inutile que les personnes peu qualifiées participent à des activités de formation de courte durée pour remédier à leur manque de compétences de base (Maxwell, 2006). Le contenu et la durée des formations doivent être adaptés à leur niveau de compétences de base et l'approche par réseau faciliterait l'identification des besoins de formation de la main-d'œuvre sur le marché du travail. À ce sujet, l'OCDE (2005, p. 12) précise : « *Il est en outre important que les prestataires de services de formation soient reliés entre eux de manière à pouvoir partager et échanger des informations* ».

De tels services sont toutefois complexes et coûteux à administrer en raison de la diversité des besoins individuels. Le contrôle de la qualité est par exemple difficile à assurer, compte tenu de la diversité des cas individuels.

Nous avons vu qu'il ne suffisait pas que la main-d'œuvre et les entreprises prennent connaissance des avantages économiques que procure une formation, mais qu'il fallait encore qu'elles connaissent les dispositifs appropriés à leurs besoins en formation. Une plus grande proximité des dispositifs auprès de la main-d'œuvre peut être obtenue avec un service d'accompagnement individualisé ou grâce à l'approche par réseau permettant une meilleure

participation à des activités de formation. De tels dispositifs peuvent avoir des impacts sur les problèmes de participation à la formation.

1.3.3.2. Coordination des dispositifs avec l'ensemble des politiques gouvernementales

Une coordination cohérente des dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre requiert un lien avec les politiques gouvernementales et les besoins du marché du travail dans un contexte donné (Desjardins et al., 2007; Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005). Pour parvenir à une coordination cohérente, plusieurs pays ont institué une instance spéciale (Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005). Ces instances doivent être dotées de compétences au niveau non seulement de la gestion, mais également de la stratégie. Elles agissent de manière stratégique dans l'élaboration de dispositifs et dans leur mise en œuvre. Par ailleurs, elles peuvent jouer un rôle consultatif, permettant aux divers acteurs du marché du travail d'apporter leur contribution aux débats sur le développement des compétences de la main-d'œuvre.

Les études de l'OCDE (2005) montrent qu'afin d'orienter les efforts des divers acteurs du marché du travail dans le même sens, une instance spéciale doit se doter d'objectifs quantitatifs clairs et d'un échéancier précis, ce qui introduit une logique de résultats et d'évaluation. Sans quoi les dispositifs n'ont pas d'objectif à atteindre et ne sont pas évalués. Des études indiquent que des politiques gouvernementales en matière de formation ciblées sur des catégories de main-d'œuvre et alignées à un ensemble de services sociaux tendent à favoriser la participation à la formation (Rubenson et al., 2007). La Suède et la Finlande, qui ont des dispositifs dotés d'objectifs quantitatifs clairs visant l'amélioration de la participation de différentes catégories de main-d'œuvre à des activités de formation, ont obtenu des taux de participation plus élevés que ceux des pays membres de l'OCDE (OCDE, 2005). Conséquemment, une coordination cohérente entre des dispositifs en matière de formation et des politiques gouvernementales du marché du travail peut résoudre une partie des problèmes de participation.

Il faut cependant être prudent avec la logique de résultats et d'évaluation. Des études montrent que les administrateurs publics de dispositifs institutionnels en matière de formation peuvent avoir des préférences de catégories de main-d'œuvre déterminées en partie par les critères de performance dudit dispositif (Cueto et Mato, 2009; Heckman et Smith, 2004). Ces critères peuvent se traduire par des incitatifs menant à l'inscription de candidats présentant des caractéristiques associées principalement à l'employabilité, comme des niveaux de scolarité plus élevés ou une expérience de travail récente. Les résultats les plus significatifs de ces études pointent l'effet du plus récent statut d'emploi des candidats (Cueto et Mato, 2009; Heckman et Smith, 2004). Autrement dit, plus le statut d'emploi d'un candidat atteste de son employabilité (par le fait d'avoir été récemment actif sur le marché du travail), plus il aura de chances d'accéder à un programme de formation gouvernemental. De plus, les personnes ayant moins de 10 années de scolarité sont moins susceptibles d'être acceptées dans un programme de formation (Cueto et Mato, 2009; Heckman et Smith, 2004). Les résultats de ces études montrent que les gestionnaires d'entreprises et les administrateurs de dispositifs de formation sélectionnent des candidats qui ont déjà une scolarisation leur permettant de réussir leur formation selon les attentes des bailleurs de fonds du dispositif (Cueto et Mato, 2009; Heckman et Smith, 2004).

Ces résultats suggèrent que les faibles taux de participation de la main-d'œuvre à des activités de formation ne sont pas seulement la résultante du faible taux de connaissance des dispositifs. Les administrateurs de ces dispositifs semblent avoir une influence sur la participation. Ce constat a des implications sur les informations que les administrateurs recueillent auprès des candidats intéressés. En fait, le financement des dispositifs de formation peut dépendre de sources gouvernementales appliquant des critères de performance et non de participation. Un processus d'écumage fait alors que les candidats ayant la meilleure employabilité potentielle ont plus de probabilité d'accéder et de participer à des activités de formation.

En résumé, nous avons vu qu'il existe une diversité de dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre, lesquels sont plus ou moins efficaces pour améliorer les taux de participation. La proximité accrue des dispositifs auprès de la main-d'œuvre et une coordination cohérente des dispositifs avec l'ensemble des politiques gouvernementales et avec les besoins du marché du travail pourraient contribuer à rehausser les taux de participation. Toutefois, les dispositifs recensés dans la littérature sont trop volontaristes, ciblent plus ou moins bien les bénéficiaires potentiels et comblent inadéquatement les besoins de formation du marché du travail relativement aux compétences attendues (Charest, 2008a; OCDE, 2005).

Au Québec le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre est multiforme, incluant des dispositifs institutionnels que sont les mutuelles de formation lesquelles sont encore peu étudiées et sur lesquelles nous nous pencherons dans cette thèse. Dans la prochaine section, nous présenterons le système institutionnel de formation au Québec, ses principaux acteurs ainsi que les mutuelles de formation.

1.4. Système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec

Au Québec, le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre est composé de lois, d'institutions et de dispositifs ayant pour mandat de contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre. Dans ce système de formation prend place le dispositif des mutuelles de formation. Au gré d'une description du système institutionnel de formation québécois de la main-d'œuvre, nous introduirons d'une part les principaux acteurs, avec la vision qui les guidait, d'autre part les mutuelles de formation, un dispositif visant en particulier les PME.

En 1995, après plusieurs années de réflexion et de discussion en vue de mettre en place un système de formation de la main-d'œuvre au Québec, le gouvernement provincial a adopté la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.Q. 1995, c.43). Le mandat de cette loi était d'améliorer la qualification de la main-d'œuvre, de favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi, ainsi que la mobilité de la main-d'œuvre (Emploi-Québec, 1998). L'adoption de ce système institutionnel de formation a été motivée par des retards significatifs au Québec en matière de formation de la main-d'œuvre. Les acteurs du marché du travail s'entendaient alors sur l'importance d'accroître le niveau de la formation de la main-d'œuvre, notamment pour faire face à un environnement économique de plus en plus concurrentiel (Bernier, 2011; Charest, 1999; Monchatre et Tallard, 2013). Depuis l'entrée en vigueur de cette loi dite du 1 %, des changements importants y ont été apportés, ce qui a eu pour effet de transformer sa portée. Amendée en 2007 ("*Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* ", 2007), cette loi a désormais pour objectif d'« améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre afin de favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi, de même que la mobilité des travailleurs et des travailleuses » (Emploi-Québec, 2011a).

La loi du 1 % a officialisé le rôle des entreprises dans le système de formation au Québec, en obligeant celles dont la masse salariale était supérieure à 250 000 \$ à en investir annuellement 1 % dans la formation de leur personnel. En 2004, le gouvernement a haussé de 250 000 \$ à 1 million de dollars le seuil à partir duquel les entreprises sont assujetties, réduisant du même coup leur nombre. De plus, en 2015, le gouvernement a haussé de 1 million de dollars à 2 millions de dollars le seuil à partir duquel les entreprises sont assujetties, réduisant encore une fois leur nombre. Par ailleurs, si elles ne le consacrent pas à leurs propres activités de formation, les entreprises assujetties doivent verser ce 1 % dans le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO). Les sommes recueillies servent à financer des initiatives de promotion de la formation en entreprise, des innovations et projets de formation tels que des mutuelles de formation, lesquelles émergent des entreprises et/ou des Comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), ainsi qu'à financer un programme de recherche appliquée (Bélangier et Robitaille, 2008; Bernier, 2011; Emploi-Québec, 2011a).

Au niveau normatif, la Loi du 1 % a contribué à l'instauration d'un appareil institutionnel responsable d'encadrer le développement des compétences de la main-d'œuvre au Québec. À la suite de l'entente Canada-Québec de 1997, le gouvernement du Québec a rapatrié les pouvoirs et les fonds nécessaires au développement d'un système de formation cohérent. Le gouvernement du Québec a alors adopté le projet de loi créant le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ainsi que les organismes Emploi-Québec et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) (Bernier, 2011; Monchatre et Tallard, 2013).

La CPMT est une instance nationale de concertation incluant tous les partenaires du marché du travail : patronat, syndicats, économie sociale et Emploi-Québec. La CPMT a hérité d'un mandat consultatif et d'orientation des politiques de formation de la main-d'œuvre au Québec. Ses fonctions d'orientation et son plan d'action relèvent donc de façon conjointe du ministre et de la CPMT. Toutefois, la mise en application des politiques de formation et la gestion du travail relèvent d'abord du ministère, en l'occurrence d'Emploi-Québec. Par exemple, la CPMT conseille le ministre du Travail, contribue à définir les grandes orientations d'Emploi-

Québec et établit les critères d'attribution du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO). De son côté, Emploi-Québec s'assure du prélèvement du 1 % de la masse salariale auprès des entreprises et de sa gestion (Bélanger et Robitaille, 2008; Bernier, 2011; Monchatre et Tallard, 2013). En plus de la CPMT, le système de formation du Québec s'est doté des Comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), des Conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT), des services professionnels d'Emploi-Québec, des Centres locaux d'emploi (CLE) et enfin des mutuelles de formation (Bélanger et Robitaille, 2008). Cet appareil institutionnel a pour objectif de rapprocher les acteurs locaux du marché du travail dans une forme de partenariat institutionnel afin de combler adéquatement les besoins en formation sur le marché du travail.

Les Comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) sont également une instance encadrée par la loi du 1 % : « Ces comités sont présents dans différents secteurs d'activité. C'est la Commission des partenaires du marché du travail qui reconnaît les comités sectoriels de main-d'œuvre » (Emploi-Québec, 2012). Ceux-ci sont « composés de représentants de ministères et d'organismes à vocation sectorielle, qui touchent les secteurs visés » (Emploi-Québec, 2012). Les CSMO sont des organismes intermédiaires semi-publics d'action situés au niveau sectoriel entre la CPMT et les entreprises (Bélanger et Robitaille, 2008; Emploi-Québec, 2009). Les CSMO visent ainsi à mobiliser les groupes et acteurs sociaux d'un secteur donné pour répondre plus adéquatement aux besoins du marché du travail d'un secteur (Emploi-Québec, 2012). Ce niveau d'action est aussi le lieu d'un dialogue entre les acteurs du marché du travail, lequel peut déboucher sur la mise en place de dispositifs de formation de la main-d'œuvre plus efficaces (Bernier, 2011, p. 151; Monchatre et Tallard, 2013). Enfin, un des fondements du système de formation est de mieux mobiliser les ressources par la participation des acteurs du marché du travail. L'État québécois facilite cette mobilisation en instaurant et en finançant ce partenariat institutionnel à travers les CSMO et autres institutions du système de formation, notamment les mutuelles de formation.

Les CSMO élaborent les demandes de formation, assurent la prestation de certaines formations continues et proposent des mutuelles de formation pour leurs membres de plus petite taille. Les liens entre les CSMO et les mutuelles de formation seront décrits dans la prochaine section. Le travail des CSMO s'appuie sur une analyse détaillée des métiers et du profil de compétences, validée par les partenaires du secteur, ce qui en fait la référence pour le développement des compétences de la main-d'œuvre dans chaque secteur. Enfin, les CSMO élaborent des normes professionnelles répondant aux besoins du marché du travail, mais faisant également l'objet d'un consensus sectoriel (Bernier, 2011). Il y a actuellement 30 CSMO reconnus par loi au Québec.

Depuis 2007, la Loi du 1 % a institué les rôles respectifs de la CPMT et des CSMO, ainsi que le Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (Bélanger et Robitaille, 2008; Bernier, 2011). Ce Cadre, développé à l'initiative des CSMO, réoriente le système de formation du Québec en fonction non plus de la formation, mais de la supervision du développement et de la certification des compétences de la main-d'œuvre pour le marché du travail. Ces compétences sont le fruit d'un consensus des acteurs du marché du travail. Dans ce cadre figure par exemple le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), dispositif intégré de formation pour l'entreprise. Le PAMT vise non seulement l'apprentissage des travailleurs en emploi par l'approche du compagnonnage, mais mène également à une certification émise par l'État – via le ministère de l'Emploi. C'est-à-dire que la loi offre la possibilité de faire reconnaître par l'État les compétences acquises par les travailleurs sur la base de leur expérience de travail, et non pas nécessairement par des voies scolaires, au regard des normes développées par les partenaires des CSMO et de la CPMT (Bélanger et Robitaille, 2008; Bernier, 2011; Monchatre et Tallard, 2013). En ce sens, la CPMT et les CSMO ont accru leur rôle normatif, cherchant à orienter la supervision de la formation en fonction des normes de qualification professionnelle qu'ils ont développées et de la mise en place de dispositifs visant le développement des compétences de la main-d'œuvre.

Les institutions du système de formation agissent comme force normative afin d'orienter et de coordonner une diversité d'acteurs ayant des intérêts variés. La Loi du 1 % s'appuie sur des instances intermédiaires semi-publiques – CPMT, CSMO et autres – composées des acteurs du marché du travail pour que la formation soit en adéquation avec les besoins du marché du travail. Le rôle normatif de ses organisations intermédiaires semi-publiques fait en sorte que les entreprises sont plus étroitement encadrées dans le développement des compétences de la main-d'œuvre (Bernier, 2011). Par le biais de ces partenariats institutionnels, les acteurs du marché du travail ont acquis une position de demandeurs de formation et ils ne sont donc pas en attente d'une offre (Monchatre et Tallard, 2013). La Loi du 1 % a ainsi pour effet de rapprocher les acteurs sociaux et les pouvoirs publics par un partenariat institutionnel pour l'orientation et la mise en œuvre d'un système de formation québécois (Bernier, 2011; Monchatre et Tallard, 2013). Tel a été l'objectif de départ de la modernisation du système de formation au Québec : répondre plus efficacement aux enjeux économiques.

La prochaine section présentera les principaux acteurs impliqués dans la mise en place du système de formation au Québec.

1.4.1. Les acteurs du système de formation

1.4.1.1. L'État

Le partenariat institutionnel est au cœur du système de formation encouragé par l'État québécois, qui y joue un rôle actif (Monchatre et Tallard, 2013). En appuyant un partenariat institutionnel, le gouvernement du Québec a priorisé l'implication d'une diversité d'acteurs en mesure d'adapter la formation aux besoins du marché du travail. La Loi du 1 % reflète la vision de l'État, qui voulait stimuler la formation de la main-d'œuvre.

Cependant, il faut savoir que, depuis 1995, le développement du système de formation québécois s'est inscrit dans un processus de décentralisation de l'État (Bernier, Racine, Béji et

Lapointe, 2011). Par exemple, avant d'appuyer le partenariat institutionnel en matière de formation de la main-d'œuvre, l'État québécois s'est retiré d'une grande partie du financement de la formation, dont il a transmis la responsabilité aux entreprises. En ce sens, l'État québécois agit conformément à un système de formation où chacun des acteurs doit contribuer d'une manière ou d'une autre à défrayer le coût général, car tous en tirent avantage. Par ailleurs, suite au rapatriement par le gouvernement provincial des mesures pour l'emploi du gouvernement fédéral en 1997, l'État québécois a confié la gestion des fonds de la formation à Emploi-Québec, donc au ministère de l'Emploi.

Par ailleurs, la montée en puissance du ministère de l'Emploi dans la formation, aux dépens du ministère de l'Éducation, par le biais de la certification des normes de qualification professionnelle dont il est responsable, n'est pas étrangère au processus de décentralisation de l'État. Ce dernier garde ainsi sa capacité à encadrer l'action des acteurs du marché du travail et renforce son rôle normatif dans la formation au Québec (Bernier, 2011; Monchatre et Tallard, 2013). De plus, au Québec, l'État n'intervient pas directement dans le quotidien de la formation de la main-d'œuvre, mais délègue cette tâche à des organisations intermédiaires semi-publiques et tripartites. En ce sens la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et ses institutions affiliées (CSMO, CRPMT et mutuelles de formation), assument de grandes responsabilités dans le développement des compétences de la main-d'œuvre. Certains auteurs qualifient ces organisations d'« acteurs collectifs » (Bernier, 2011). De plus, les organisations semi-publiques (CSMO, CRPMT et mutuelles), qui sont grandement responsables de la prestation et de la supervision de la formation auprès des entreprises, sont reconnues pour être plus efficaces que la bureaucratie étatique et les mécanismes du marché économique, car elles impliquent toutes les parties prenantes impliquées dans le marché du travail (Busemeyer et Trampusch, 2012a).

1.4.1.2. Syndicats

La vision des syndicats concernant la mise en place d'un système institutionnel de formation au Québec comprenait un partage des responsabilités entre acteurs, une

décentralisation des pouvoirs de l'État vers des institutions intermédiaires, une étroite collaboration entre le système public d'éducation et des entreprises, et enfin un partage des coûts de la formation entre différents acteurs. En gros, selon la vision syndicale le système institutionnel de formation aurait supposé une forte imbrication entre les besoins et les logiques respectives des différents acteurs, ces derniers transitant par un réseau d'institutions donnant lieu à des négociations continues (Charest, 1999).

Pour les syndicats, cela signifie que le choix de participer à des activités de formation est important, mais la main-d'œuvre et les entreprises ne seraient pas laissées à eux-mêmes, car il y aurait une variété de dispositifs pour les appuyer et pour concilier leurs intérêts divergents. Les syndicats estiment donc que, dans la conception d'un système de formation, un plus grand rôle doit être donné aux travailleurs et une diversité institutionnelle doit être établie à des niveaux intermédiaires pour combler différents besoins.

Une partie de cette vision des syndicats s'est actualisée, en regard de la régulation partagée du système de formation de la main-d'œuvre au Québec comprise dans la Loi du 1 %. Celle-ci a en effet vu le jour grâce à l'appui des centrales syndicales (FTQ, CSN, CSQ et UPA), qui en attendait des gains mutuels, c'est-à-dire des opportunités d'accès à de l'information, des réseaux et des ressources (Charest, 2012). Plus précisément, c'est la convergence des intérêts de l'État, du patronat et des syndicats qui a permis l'institutionnalisation d'un partenariat de concertation – système de formation - au nom de la sauvegarde de l'employabilité de la main-d'œuvre et de la productivité des entreprises (Monchatre et Tallard, 2013).

Au Québec, les syndicats ont donc investi des ressources dans le développement d'un système de formation basé sur le partenariat et permettant de faire valoir leurs intérêts et leur vision. Cependant, la capacité organisationnelle des syndicats à maintenir leur autonomie face à la formation de la main-d'œuvre est de plus en plus problématique dans le champ de la négociation collective, laquelle se mène principalement au niveau local (Monchatre et Tallard, 2013).

1.4.1.3. Patronat

Dans la vision des employeurs sur le système de formation, les mécanismes du marché sont les meilleurs moyens d'allouer des ressources aux entreprises et aux individus, pour ainsi guider leurs choix d'investissement en formation. Les institutions ont, conséquemment, pour rôle de faire la promotion de la formation (Charest, 2012).

Toutefois, la Loi du 1 % a élaboré des modalités de fonctionnement qui rendent obligatoire l'atteinte de résultats, particulièrement en ce qui concerne le niveau d'investissement en formation dans les entreprises, ce que le patronat ne voulait pas. Elle laisse par contre toute la latitude aux entreprises dans la répartition de la formation parmi leurs employés. La loi ne fixe ainsi aucune balise pour la sélection du personnel à former, et très peu quant à l'affectation des fonds ou aux types de formation admissibles (si ce n'est en désignant, par règlement, les organismes admissibles à la comptabilité des dépenses de formation) (Bernier, 2011, p. 125).

Au Québec, la capacité de l'acteur patronal à maintenir son autonomie à l'égard de la formation lui a permis de contribuer au développement du système de formation dans lequel le rôle de l'entreprise a été largement reconnu, principalement en lui confiant la responsabilité du financement de la formation (Bernier et al., 2011). Même si le dispositif de la Loi du 1 % remet la gestion des fonds de la formation entre les mains du ministère de l'Emploi, il permet à l'acteur patronal d'orienter les politiques gouvernementales de formation de la main-d'œuvre, et surtout de demeurer le principal maître d'œuvre des investissements en formation dans les entreprises.

1.4.2. Dispositif : Les mutuelles de formation

Le dispositif des mutuelles a été initialement introduit dans le système institutionnel de formation au Québec afin de réduire les coûts de la formation dans les PME, pour qu'elles soient en mesure de contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre. Il s'agit là d'un dispositif que la Loi du 1 % met au service des entreprises pour les aider à

remplir leurs obligations. La littérature fait peu de cas des mutuelles de formation. Pour ces raisons, nous présenterons une vue d'ensemble de leurs objectifs et des modalités de fonctionnement.

Les mutuelles de formation sont définies comme « un regroupement d'entreprises soucieuses de se doter de ressources et de services communs de formation pour répondre à leur problématique commune en la matière » (Emploi-Québec, 2011b). Une problématique est commune aux entreprises membres d'une mutuelle si elle est de l'ordre de l'amélioration de la qualification et du développement des compétences de leur main-d'œuvre ou de la gestion et de l'organisation de la formation. Un objectif des mutuelles de formation est donc d'identifier la problématique commune à un groupe d'entreprises et de la résoudre par des solutions variées.

Les mutuelles de formation agissent comme un cadre normatif d'échange et de partage de ressources et de services permettant d'identifier et de résoudre des problèmes de formation parmi un groupe d'entreprises. Elles structurent et mettent en œuvre divers services de formation en fonction de caractéristiques communes aux entreprises qui en sont membres (Emploi-Québec, 2008, 2011b). Ce qui veut dire que les entreprises membres d'une mutuelle ont une problématique commune, mais que les solutions peuvent varier selon les besoins des entreprises.

En 2014, il y avait 14 mutuelles de formation reconnues par la loi au Québec (CPMT, 2014). Elles sont de différents types : des entreprises qui se regroupent afin de se doter de ressources et de services communs ; des mutuelles rattachées à un des 30 comités sectoriels au Québec, qui les gèrent; enfin, des mutuelles de formation territoriales/régionales regroupant les employeurs, tous secteurs confondus, qui veulent mutualiser leurs besoins de formation communs sous une même bannière, pour une même région/territoire (CSMO ÉSAC, 2015). Les mutuelles de formation peuvent répondre aux besoins d'employeurs désireux de s'assurer du développement des compétences sur un territoire donné, par exemple pour combler des

pénuries de main-d'œuvre (CSMO ÉSAC, 2015). Il y a eu de ces mutuelles de formation territoriale/régionale au Québec : à Montréal, à Québec et à Saguenay (Champagne, 2013). Dans les mutuelles sont offertes des formations en lien avec le marketing, l'administration, les finances, les ressources humaines et la production.

La première étape en vue de la création d'une mutuelle de formation est de s'assurer de l'adhésion au projet par les entreprises qui souhaitent mutualiser la formation. Il est donc suggéré à l'entité responsable de demander à ses futurs membres de signer une lettre d'intention entérinant leur souhait de participer à la mutuelle. Cet appui au projet constitue la pierre angulaire de toute création de mutuelles (CSMO ÉSAC, 2015). Par ailleurs, là où il y a des CSMO, seuls les CSMO peuvent présenter des projets de mutuelles de formation sectorielle. Les CSMO agissent donc comme porte d'entrée pour tout projet de mutuelles de formation dans un secteur. Le CSMO peut aussi conseiller et aider le promoteur de la mutuelle dans ses demandes de reconnaissance et de financement. La création des premières mutuelles, comme *FormaPlus*, remonte au début des années 2000 (Schneider, 2011).

Ce n'est qu'en janvier 2008, lors de l'entrée en vigueur des modifications à la Loi du 1 %, que le financement et le développement des mutuelles de formation ont été reconnus. Deux types de financement sont possibles pour les mutuelles de formation. Dans un premier temps, le Pacte pour l'emploi, créé en 2009 (une initiative mise de l'avant par le gouvernement pour aider les PME à maintenir leurs effectifs dans la foulée de la crise financière) permet de financer les deux premières phases de la mise en place des mutuelles :

- 1) le démarrage de la mutuelle et le recrutement d'entreprises participantes ;
- 2) le développement, l'organisation des services de formation de la mutuelle et la structuration des activités.

La troisième phase, la livraison des services de la mutuelle aux entreprises membres, peut être financée par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-

d'œuvre (FDRCMO). En vertu des critères du FDRCMO, une aide financière peut en effet être accordée aux entreprises membres d'une mutuelle, mais pas à la mutuelle comme telle, qui doit viser l'autofinancement, notamment par le biais de l'achat de services par les entreprises membres. Par ailleurs, le financement est régressif en fonction des prévisions budgétaires établies par la mutuelle et, dès le départ, la mutuelle doit investir 15 % du montant du budget, en temps ou en argent. Il n'existe pas de règle établie concernant les cotisations des entreprises membres, mais la CPMT estime qu'après trois ans d'existence une mutuelle de formation sera autonome financièrement grâce à ces cotisations. La mutuelle doit donc établir ses cotisations en fonction de ce critère (CSMO ÉSAC, 2015). Toutefois, Paul Bélanger, directeur de l'Observatoire compétence-emploi à l'UQAM, estime que les mutuelles de formation manquent de ressources financières. Les formations qu'elles coordonnent, notamment, sont payées par la CPMT (Champagne, 2013). Au ministère du ministre du Travail, en 2013, on préférait ne pas se prononcer sur le financement à long terme des mutuelles de formation. « C'est un dossier important pour notre ministère. Nous travaillons de concert avec les mutuelles, car nous jugeons qu'elles sont du domaine de l'innovation. Nous sommes conscients qu'il faudra apporter des ajustements », déclarait Catherine Gauthier, attachée de presse au cabinet de la ministre (Champagne, 2013).

Les mutuelles de formation sont un dispositif institutionnel collectif et normatif destiné à aider les entreprises assujetties à la Loi du 1 % à remplir leurs obligations, mais aussi à aider les PME, qui ne sont pas assujetties à la loi, à se doter de ressources et de services de formation. Un des objectifs sous-jacents aux mutuelles de formation est de soutenir « les entreprises qui ne disposent pas des ressources nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'activités visant le développement des compétences de la main-d'œuvre » (Emploi-Québec, 2011b). De plus, les mutuelles de formation sont non seulement un regroupement d'entreprises désireuses de résoudre une problématique commune, mais comportent un conseil d'administration multipartite composé majoritairement de représentants des employeurs et de la main-d'œuvre des entreprises membres. La mutuelle doit à cet égard suggérer un processus démocratique permettant de désigner ces représentants parmi les employés, qui ne peuvent en aucun cas être

remplacés (par exemple, par des responsables des ressources humaines). Là où il y en a un, le syndicat pourrait être impliqué dans ce processus (CSMO ÉSAC, 2015).

Les organismes pouvant être reconnus à titre de mutuelles de formation sont les CSMO déjà reconnus par la CPMT, les comités paritaires constitués en vertu de la Loi sur les décrets de convention collective et des regroupements d'employeurs ayant une caractéristique commune (sectorielle, régionale, donneurs d'ouvrage et sous-traitants d'un même domaine industriel), ou ayant une main-d'œuvre appartenant à une clientèle spécifique visée par un comité d'intégration et de maintien en emploi (CIME) (Emploi-Québec, 2011b). Par ailleurs, comme un secteur d'activité économique peut contenir plusieurs sous-secteurs, chacun d'eux peut avoir une mutuelle de formation. Ce qui veut dire qu'un CSMO peut avoir autant de mutuelles de formation qu'il a de sous-secteurs dans son secteur. Mais chaque sous-secteur ne peut avoir qu'une seule mutuelle de formation (Emploi-Québec, 2008).

Une mutuelle peut offrir de la formation à ses entreprises membres si elle détient un agrément d'organisme formateur. Cette condition est essentielle pour que les entreprises ayant une masse salariale supérieure à 2 millions de dollars puissent considérer le salaire de leurs employés participant à la formation offerte par une mutuelle comme des dépenses admissibles au sens de la Loi (Emploi-Québec, 2008). De plus, les personnes qui travaillent pour la mutuelle peuvent agir comme formateurs à la condition qu'elles soient individuellement agréées.

Afin d'assurer son financement, une mutuelle de formation doit produire une reddition de comptes à la CPMT, en présentant un rapport annuel d'activités, leur évaluation et ses résultats, ainsi qu'un état détaillé de ses revenus et de ses dépenses annuels. Le titre d'une mutuelle de formation est renouvelé tous les trois ans si elle répond toujours à une problématique commune et aux conditions énumérées ci-dessus. La mutuelle de formation peut décider d'elle-même de cesser ses activités. La CPMT peut également suspendre et révoquer la reconnaissance d'une mutuelle de formation si cette dernière ne répond plus aux

conditions ("Règlement sur les mutuelles de formation, Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre," 2007).

Le système de formation de la main-d'œuvre et les dispositifs que nous venons de décrire sont susceptibles de contraindre ou faciliter le comportement social et politique des acteurs, de former des ressources et du pouvoir et de fournir un gabarit d'interprétation à l'égard du développement des compétences de la main-d'œuvre. En outre, ces dispositifs peuvent être en complémentarité ou entrer en conflit avec d'autres institutions (Morissette et Charest, 2010). Concrètement, il s'agit là d'une diversité de dispositifs initiés par l'État et par des acteurs sociaux en fonction des besoins de la formation sur le marché du travail (Charest, 2008a). Leur caractère émergent et particulier ainsi que leur contribution potentielle au développement des compétences de la main-d'œuvre, nous a amenés à nous pencher spécifiquement sur le cas des mutuelles de formation au Québec.

1.5. Conclusion de la problématique et question de recherche

En tant que spécialistes des relations industrielles, nous sommes interpellés par les dispositifs institutionnels introduits et s'adressant à la problématique du développement des compétences de la main-d'œuvre. Comme nous avons vu, ces dispositifs institutionnels peuvent avoir des répercussions sur les milieux de travail, sur le marché du travail, ainsi que sur la société dans son ensemble. Il est donc important pour les chercheurs en relations industrielles de mieux les comprendre.

La littérature a fait ressortir les avantages économiques et sociaux que procure la formation, auxquels des dispositifs de formation pourraient contribuer (CEDEFOP, 2011a, 2011b, 2011c, 2011d; Descy et Tessaring, 2005; Healy et al., 2001). Plusieurs études empiriques (Charest, 2007; Desjardins et al., 2007; Drewes, 2008; Emploi-Québec, 2011a; Knighton et al., 2009; Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005a, 2005b; Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005; Peters, 2004; Rubenson et al., 2007) indiquent cependant que les taux de la participation à la formation demeurent problématiques à différents niveaux : individuel, professionnel et organisationnel. Pour y remédier, il y a une variété de dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre qui a été élaborée et mise en œuvre par les pouvoirs publics, notamment pour accroître la participation à la formation et ainsi contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous avons vu que certains dispositifs institutionnels seraient susceptibles d'être trop volontaristes et offrant peu d'incitatifs à la main-d'œuvre. De plus, ils ciblent plus ou moins bien les catégories de main-d'œuvre et/ou d'entreprises potentielles. Enfin, ils peuvent être incohérents avec l'ensemble des politiques publiques de l'État, ainsi qu'avec les besoins de formation du marché du travail, ce qui rend leur viabilité questionnable par ceux qui les financent.

Un nouveau dispositif institutionnel en matière de formation a été introduit au Québec, les mutuelles de formation. La littérature aborde très peu ces mutuelles de formation, que nous

voulons étudier dans notre thèse. Nous visons d'une part à identifier la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. D'autre part, nous souhaitons interroger les conditions de leur efficacité, c'est-à-dire des facteurs contribuant au développement des compétences de la main-d'œuvre. Plus précisément, nous voulons comprendre les acteurs impliqués qui gravitent autour des mutuelles et la complémentarité des mutuelles avec d'autres institutions, lesquels peuvent influencer leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Afin de répondre à notre interrogation, nous situerons notre recherche dans le périmètre de l'approche néo-institutionnaliste, qui permettra de comprendre de manière inductive et interprétative les mutuelles de formation. Nous croyons qu'une meilleure connaissance des conditions d'efficacité des dispositifs est importante, car elle pourrait générer des gains en termes de participation à la formation et ainsi contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre. Cela nous amène à formuler notre question de recherche ainsi : Quelle est la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre et quels en sont les facteurs ? Notre question principale de recherche est assez vaste. Nous souhaitons d'abord identifier les retombées des mutuelles sur la formation. Puis, nous voulons comprendre les facteurs qui permettent aux mutuelles de formation de contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre. Pour mieux guider notre recherche, nous avons développé quelques sous-questions. Nous avons vu que les dispositifs en matière de formation étaient souvent trop volontaristes, ciblaient plus ou moins bien les bénéficiaires potentiels et comblaient inadéquatement les besoins de formation du marché du travail. Ce que nous voulons comprendre plus précisément, en amont c'est :

- comment des entrepreneurs institutionnels influencent-ils (ou non) la contribution de dispositifs au développement des compétences de la main-d'œuvre ?
- comment les complémentarités d'un dispositif avec d'autres institutions influencent-elles (ou non) la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre ?

Puis, ce que nous voulons saisir, en aval c'est :

- quels sont les impacts réels des mutuelles sur la formation ?

Notre recherche souhaite d'abord saisir la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Comme nous avons vu, les mutuelles ont été introduites pour répondre à des attentes particulières dans le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec. Nous souhaitons identifier les impacts réels des mutuelles sur la formation.

Afin de répondre à nos interrogations, nous utiliserons les concepts d'« entrepreneurs institutionnels » et de « complémentarité institutionnelle » empruntés à l'approche néo-institutionnaliste. Premièrement, nous verrons que ce ne sont pas tous les acteurs qui sont des entrepreneurs institutionnels : ceux-ci ont la particularité de se situer à l'intersection de réseaux sociaux, organisationnels et institutionnels leur offrant des capacités d'agir (Campbell, 2004; Lawrence, Suddaby et Leca, 2009b). Les entrepreneurs institutionnels ont également des habiletés pour obtenir l'appui politique de groupes d'intérêts pour faire avancer leurs intérêts propres (Campbell, 2004; Crouch, 2005a). Notre recherche permettra donc, à partir du concept d'entrepreneur institutionnel, d'analyser comment la vision, les intérêts et les capacités déployés par des acteurs peuvent influencer ou non la contribution des dispositifs en matière de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Deuxièmement, notre recherche permettra de comprendre, à partir du concept de complémentarité institutionnelle, comment la complémentarité d'un dispositif en matière de formation avec d'autres institutions peut influencer ou non la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous verrons dans la littérature que le concept de complémentarité institutionnelle est d'abord un processus innovant et incrémental de jeux politiques d'acteurs (Crouch, 2010; Deeg, 2007). La complémentarité peut être interprétée différemment par les acteurs, en fonction de leur vision, de leurs intérêts et de leurs capacités

(Streeck et Thelen, 2005b). De ce processus peut naître une complémentarité institutionnelle qui procure des gains à certains acteurs, mais peut entraîner des coûts pour d'autres, ce pour quoi elle peut être interprétée de manière variable (Campbell, 2011; Crouch, 2005a). Notre recherche permettra donc à partir du concept de complémentarité institutionnelle d'analyser comment ce dernier peut influencer ou non la contribution d'un dispositif au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous pourrions ainsi accroître nos connaissances sur les institutions en relations industrielles.

D'un point de vue théorique, notre question de recherche est applicable à plusieurs cas de figure. Les conditions d'efficacité peuvent être généralisées à plusieurs dynamiques institutionnelles et à une diversité d'acteurs. Ces institutions peuvent avoir d'autres finalités que la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre, par exemple l'application du droit du travail. Notre contribution aux connaissances scientifiques pourra alors être généralisée à plusieurs cas. Enfin, nous verrons s'il y a des implications qui ne sont pas liées avec la question de recherche que nous avons posée. Nous voulons également mieux comprendre empiriquement comment s'actualise la contribution d'un dispositif institutionnel au développement des compétences de la main-d'œuvre. Notre intention est d'étudier des dispositifs particuliers visant à favoriser la participation à la formation dans les PME au Québec, les mutuelles de formation. Nous voulons mieux identifier la contribution des mutuelles sur la formation ainsi que mieux comprendre les facteurs permettant de contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Dans la section suivante, nous aborderons l'approche théorique et les concepts que nous avons l'intention d'utiliser pour théoriser la contribution d'un dispositif au développement des compétences de la main-d'œuvre et les facteurs y contribuant.

Chapitre 2 : Approches théoriques

Les chercheurs en relations industrielles se tournent parfois vers les théories économiques ou sociologiques afin d'expliquer des phénomènes sociaux. Ces théories s'appliquent difficilement à notre objet d'étude, les mutuelles de formation, un dispositif institutionnel en matière de formation de la main-d'œuvre.

Dans ce chapitre, nous soutiendrons que la théorie du capital humain ne peut expliquer les conditions d'efficacité de dispositifs en matière de formation. Cette théorie se situe dans une approche positiviste, c'est-à-dire qu'elle se concentre sur l'évaluation formelle des effets des institutions, et non pas sur leur fonctionnement ou leur dynamique d'acteurs, en utilisant généralement des techniques quantitatives (Howlett et al., 2009). Ce sont des analyses portant sur les retombées des institutions. Par ailleurs, la théorie du capital humain suggère que les dispositifs institutionnels en matière de formation de la main-d'œuvre ont pour effet de distordre l'équilibre entre l'offre et la demande de formation. Cette théorie se situe donc loin des préoccupations de notre thèse, qui cherche à cerner les conditions d'efficacité de dispositifs, c'est-à-dire des facteurs contribuant au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Afin de comprendre ces conditions d'efficacité de dispositifs, nous proposons dans ce chapitre une approche analytique néo-institutionnaliste. Celle-ci procède à des analyses interprétatives de ses objets d'études et est donc post-positiviste. Cette approche analytique se concentre sur les causes, les processus et les effets qui ont mené à l'adoption et à la transformation d'institutions au fil du temps (Crouch, 2005a; Godard, 2004; Howlett et al., 2009).

À partir de notre approche néo-institutionnaliste, nous présenterons, d'une part le concept d'entrepreneur institutionnel, c'est-à-dire l'acteur dont la vision, les intérêts et les capacités

peuvent influencer les retombées des dispositifs, donc contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre (Campbell, 2004); d'autre part, le concept de complémentarité institutionnelle, c'est-à-dire le résultat d'un processus de jeux politiques, innovateur et contingent entre acteurs d'un contexte donné (Crouch, 2010). De sorte que la complémentarité de dispositifs avec d'autres institutions n'est pas simplement le résultat d'un processus rationnel et économique d'acteurs qui tentent d'obtenir une complémentarité optimale, comme pourrait le postuler la théorie du capital humain, mais est surtout le résultat d'un processus de jeux politiques, comprenant des luttes de pouvoir entre acteurs qui tentent d'obtenir une complémentarité institutionnelle qui répond à leurs besoins propres (Deeg, 2007; Streeck et Thelen, 2005b).

Dans ce chapitre, nous ébaucherons donc d'abord une vue d'ensemble de la théorie du capital humain. Ensuite nous résumerons les principaux postulats de l'approche néo-institutionnaliste, et nous présenterons enfin les concepts d'entrepreneur institutionnel et de complémentarité institutionnelle.

2.1. La théorie du capital humain

La théorie du capital humain a une influence majeure dans le domaine de la recherche et de la pratique en formation de la main-d'œuvre. Afin de mieux la comprendre, nous présentons ses principaux postulats, ses concepts et leurs relations.

L'origine de la théorie du capital humain, et particulièrement de l'intérêt qu'elle suscite parmi les chercheurs en formation de la main-d'œuvre, remonte à la découverte de la croissance du produit intérieur brut (PIB) des pays industrialisés en lien avec l'investissement non pas dans les biens fixes en capitaux, mais dans le capital humain (Schultz, 1961). À partir de cette découverte, un intérêt marqué s'est développé pour l'investissement et le rendement en formation de la main-d'œuvre.

La théorie du capital humain repose essentiellement sur une perspective néo-classique de l'économie, laquelle s'appuie sur les mécanismes du marché comme mode de régulation économique. Elle explique donc sur la base d'une rationalité économique et individuelle les décisions d'investissement et de participation à des activités de formation. Selon cette théorie, avant de prendre la décision de participer à des activités de formation, l'acteur individuel fait un calcul des coûts et des bénéfices pour estimer le rendement de son investissement en formation (Becker, 1964).

2.1.1. Choix rationnel économique

La théorie du capital humain suggère que la participation à la formation est un choix économique rationnel de la main-d'œuvre et des entreprises. Cette théorie évalue le choix de l'investissement dans le capital humain non pas en fonction de ses coûts, comme pour les biens fixes en capitaux, mais en fonction du rendement économique sur l'investissement en formation de la main-d'œuvre. Ce qui veut dire que la participation à la formation occasionne

nécessairement des coûts, sans quoi la demande de participation à la formation serait illimitée, ce qui n'est pas le cas.

Les principaux coûts associés à l'investissement en formation par une entreprise sont engendrés par le manque d'effectifs durant la période de formation des employés. Selon la théorie du capital humain, les coûts d'opportunité sont la différence entre ce qui aurait dû être produit par une entreprise et ce qui a réellement été produit durant la période où des employés étaient en formation. Le rendement sur l'investissement en formation est l'augmentation de productivité consécutive à la participation à la formation. Les coûts réels de la formation pour une entreprise seront donc calculés en faisant la différence entre le rendement obtenu sur l'investissement en formation et les coûts d'opportunité. Pour la théorie du capital humain, l'objectif d'une entreprise et de la main-d'œuvre est de s'assurer d'obtenir un résultat positif, c'est-à-dire une rentabilité plus élevée que les coûts réels de la participation à la formation.

Becker (1964), le père fondateur de la théorie du capital humain, a établi comme postulat de base que l'investissement dans le capital humain, par exemple via la participation à la formation, entraîne une augmentation de productivité, ce qui se traduit par une croissance des profits et conséquemment par des augmentations salariales. La théorie du capital humain postule une relation positive proportionnelle entre l'investissement en formation et l'augmentation salariale (Rubenson, 2007). Elle suppose qu'à un investissement en formation correspond une augmentation de la productivité et/ou des salaires, et présume une égalité des acteurs (Chicha, 1989). Une étude de l'OCDE estime qu'une augmentation de 10 % du stock en capital humain équivaut à une progression de 4,7 % du PIB par habitant (OCDE, 2005, p. 17).

Selon la théorie du capital humain, la répartition de la formation en entreprise est un processus de choix économique rationnel basé sur la productivité de la main-d'œuvre : l'offre de formation est faite en vue du meilleur rendement possible sur l'investissement en formation. Par exemple, les employés les plus performants se font offrir davantage de formation. Selon

cette théorie, un équilibre entre l'offre et la demande de formation répartirait la formation selon la productivité de la main-d'œuvre, ce qui permettrait d'établir les salaires correspondants (Chicha, 1989). Avec le risque d'un sous-investissement en formation pour certains employés.

2.1.2. Choix rationnel individuel

Selon la théorie du capital humain, la décision d'investir en formation est un choix rationnel individuel de la main-d'œuvre et des entreprises. Elle postule un marché du travail en équilibre impliquant une mobilité de la main-d'œuvre illimitée dans le temps (Descy et Tessaring, 2005). Selon cette théorie, la main-d'œuvre réalise que la participation à la formation la rendra plus productive et qu'elle sera ainsi récompensée par des avancements de carrière et des augmentations salariales (Chicha, 1989). Son application indique que la demande de formation par la main-d'œuvre est faite en fonction du meilleur rendement économique possible sur l'investissement des individus.

Si les entreprises veulent obtenir un rendement sur leur investissement en formation, elles ont tendance à investir davantage dans les employés pouvant leur offrir le plus grand potentiel de rendement. Des facteurs de rendement ont été relevés par la littérature (Dostie et Montmarquette, 2007; Drewes, 2008). Par exemple, la durée de service d'un employé dans une entreprise détermine en partie l'offre de formation qu'il recevra de son employeur. L'âge des employés est également un facteur important : la probabilité de retraite sous dix ans des employés de 55 ans et plus étant élevée, les entreprises auraient moins intérêt à investir dans leur formation ; à l'inverse, les jeunes de 25 à 45 ans ont une période de service beaucoup plus longue à offrir, ce qui assure un meilleur rendement de l'investissement dans leur formation. C'est ce qui, selon la théorie du capital humain, explique que l'investissement en formation diminue à partir d'un certain âge (Dostie et Montmarquette, 2007; Drewes, 2008). Un autre facteur est le niveau de scolarité de la main-d'œuvre : les catégories de main-d'œuvre ayant un niveau de scolarité plus élevé ont un plus grand potentiel de rendement sur l'investissement en formation, car elles sont en mesure de mieux apprendre et de mieux bénéficier de la formation

(Dostie et Montmarquette, 2007; Drewes, 2008; Rubenson, 2007). Par ailleurs, toujours selon la théorie du capital humain, les femmes sont confinées en plus grand nombre à des emplois de moins bonne qualité, car elles sont perçues comme moins productives en raison des obligations familiales : les entreprises préféreraient proposer de la formation aux hommes plutôt qu'aux femmes (Dostie et Montmarquette, 2007; Rubenson, 2007). Enfin, la théorie du capital humain suggère que les catégories de main-d'œuvre nées à l'étranger sont susceptibles de retourner dans leur pays d'origine, car ils connaissent moins la culture et la langue du pays hôte. Par conséquent, les entreprises seraient moins enclines à leur proposer de la formation parce que le rendement de l'investissement en formation est trop incertain.

Ainsi que nous l'avons vu dans la problématique, la théorie du capital humain explique le sous-investissement en formation en fonction de caractéristiques individuelles, professionnelles et organisationnelles. D'où, selon nous, l'importance de considérer une diversité de dispositifs institutionnels pour voir s'ils permettent ou non de répondre aux problèmes de participation à la formation.

2.1.3. Formation générale

La théorie du capital humain estime que la formation générale est utile à d'autres entreprises du même secteur d'activité, car les employés qui obtiennent une formation générale sont l'objet de sollicitations par les autres entreprises du même secteur. Ainsi, la formation générale accroît la productivité des employés non seulement de l'entreprise offrant la formation, mais également des autres entreprises du même secteur.

Les salaires payés par les entreprises d'un secteur donné sont fonction de la productivité de ce secteur. Une entreprise obtiendra un rendement sur son investissement en formation si la productivité augmente plus rapidement que les salaires. Par conséquent, une entreprise qui acquitte seule les coûts de la formation générale dans un secteur donné ne pourra pas obtenir un rendement suffisamment élevé sur son investissement en formation, car les coûts de la

formation et la croissance des salaires seront égaux, sinon supérieurs, à l'augmentation de la productivité.

Selon la théorie du capital humain, il n'y a pas, pour une entreprise, d'incitatif économique à offrir de la formation générale. L'entreprise fournira de la formation générale seulement si elle n'a pas à en acquitter les coûts. La main-d'œuvre qui reçoit de la formation générale doit, selon cette théorie, en assumer les coûts, car elle verra son salaire augmenter. Il incomberait donc à la main-d'œuvre, et non aux entreprises, de payer la formation générale.

Cependant, des études montrent que les entreprises bénéficient économiquement de la formation générale et spécifique, et que les individus n'investissent pas nécessairement en formation générale (Ballot et al., 2006; CEDEFOP, 2011c). Les individus et les entreprises n'investissent pas en formation générale parce que le marché du travail n'est pas en parfait équilibre, comme le suppose la théorie du capital humain. Les individus et les entreprises jugent que les risques sont trop élevés pour investir et participer à des activités de formation (Crouch, 2006). D'où, l'intérêt potentiel d'avoir, en matière de formation de la main-d'œuvre, une diversité de dispositifs institutionnels contraignants, bien ciblés et comblant les besoins du marché du travail, qui sait traiter des problèmes de participation. La théorie du capital humain ne croit pas que des dispositifs institutionnels puissent venir en aide à la main-d'œuvre et aux entreprises. Pour notre part, nous pensons qu'il faut des dispositifs institutionnels pour soutenir la main-d'œuvre et les entreprises relativement à la participation à la formation.

2.1.4. Formation spécifique à l'entreprise

La formation est spécifique à l'entreprise lorsqu'elle est conçue pour cette entreprise. Pareille formation fait augmenter la productivité seulement dans l'entreprise qui l'offre. La théorie du capital humain postule que la formation spécifique a des effets sur la productivité des employés qui sont peu pertinents pour d'autres entreprises. Les employés qui ont participé

à une formation spécifique ne sont donc pas sollicités par une autre entreprise susceptible d'offrir un meilleur salaire.

Contrairement à la formation générale, les salaires que des employés recevraient dans d'autres entreprises seront indépendants de la quantité de formation spécifique reçue. Par conséquent, selon la théorie du capital humain, l'entreprise peut acquitter les coûts de la formation spécifique, car elle retirera un rendement sur son investissement en formation, sous forme d'accroissement de productivité et donc d'augmentation des profits.

Les entreprises tenteront néanmoins de minimiser les coûts en offrant de la formation spécifique seulement à leurs employés ayant le plus grand potentiel de rendement sur l'investissement en formation, c'est-à-dire à ceux qui sont les plus performants et les plus loyaux (Rubenson, 2007). Eu égard à cette relation, le taux de roulement des employés est inversement proportionnel à la quantité de formation qui leur est offerte.

Selon nous, la théorie du capital humain limite son analyse à des caractéristiques individuelles et professionnelles de nature micro-économique. Ses analyses ne tiennent pas compte des contextes sociopolitiques et économiques ni de la capacité des acteurs à prendre des décisions selon une vision et des intérêts non économiques. En contradiction avec la théorie du capital humain, des méta-analyses mentionnent des disparités régionales considérables dans le développement de la quantité et de la qualité du capital humain, du PIB et des salaires entre les régions, pouvant mener à des différences majeures de croissance économique régionale (Descy et Tessaring, 2005). Ce qui implique qu'à investissement égal en formation ne correspond pas nécessairement la même croissance économique dans différentes régions, comme le soutient la théorie du capital humain. Nous avons vu que cette théorie et ses concepts reposent essentiellement sur des mécanismes de régulation économique du marché. En d'autres termes, il s'agit d'une évaluation du rendement obtenu sur l'investissement en formation. Cette théorie ne tient pas compte de la réalité sociale et politique qui peut entraîner

des choix non strictement rationnels et économiques de la part de la main-d'œuvre et des entreprises.

La théorie du capital humain suppose que l'accès aux connaissances adéquates du marché du travail n'est pas problématique. Selon elle, les institutions et leurs dispositifs ont des problèmes majeurs de rigidité (Crouch, 2005a, p. 15). Elle réfute l'utilisation de dispositifs institutionnels en matière de formation, estimant qu'ils faussent l'équilibre entre l'offre et la demande de formation. Elle explique le rôle des dispositifs institutionnels en matière de formation de la main-d'œuvre principalement par des processus rationnels, économiques et individuels optimaux.

Nous verrons dans la prochaine section que les dispositifs institutionnels en matière de formation de la main-d'œuvre sont conçus de manière politique et économique, c'est-à-dire que les capacités des acteurs peuvent faire avancer leur vision et leurs intérêts propres dans la conception des dispositifs institutionnels (John, 2012).

2.2. L'approche néo-institutionnaliste

L'approche néo-institutionnaliste met l'accent sur la manière dont les institutions forment et sont formés par la vision, les intérêts et la capacité d'agir des acteurs dans un contexte donné. Cette théorie emploie des concepts politiques et économiques transposés dans le champ d'études des relations industrielles (Godard, 2004, p. 250).

Nous avons retenu cette approche, car elle met l'accent sur le processus d'évolution constante des institutions. Contrairement à la théorie du capital humain, l'approche néo-institutionnaliste reconnaît l'importance de disposer d'une diversité de dispositifs institutionnels en matière de formation, souples et soigneusement ciblés sur la main-d'œuvre et sur les entreprises, pour combler les besoins variés du marché du travail dans un contexte donné (Charest, 2008a; Crouch, 2005a; Crouch, Finegold et Sako, 1999; Howlett et al., 2009; Morissette et Charest, 2010). Elle est en mesure de décrire les entrepreneurs institutionnels et la complémentarité institutionnelle dans le cadre de dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre. Dans cette section-ci, nous verrons les principaux postulats et concepts de la théorie néo-institutionnaliste retenus pour notre recherche.

2.2.1. Principaux postulats de l'approche néo-institutionnaliste

Pour comprendre les conditions d'efficacité des mutuelles de formation, nous retenons trois postulats de l'approche néo-institutionnaliste. Le premier est que les institutions et leurs dispositifs sont profondément imbriqués dans les grands environnements sociaux, politiques et économiques d'un contexte donné. Les institutions et leurs dispositifs sont formés par et forment ces grands environnements sociaux, politiques et économiques (Bosch et Charest, 2010; Crouch, 2006; Godard, 2004). C'est-à-dire que les dispositifs institutionnels représentent soit un reflet, soit une réponse aux contraintes et opportunités instituées par des règles, normes ou croyances des grands environnements dans lesquels ils sont imbriqués (Godard, 2004; John, 2012; Thelen, 2004). Les grands environnements socio-politico-économiques sont donc la clé pour comprendre l'émergence et l'évolution des dispositifs

institutionnels dans un contexte donné (Hollingsworth et Boyer, 1997). Par conséquent, l'environnement social, politique et économique contribue également à définir la vision, les intérêts et les capacités des acteurs pouvant en retour limiter ou faciliter les solutions innovantes des acteurs (Campbell, 2004).

Le deuxième postulat de l'approche néo-institutionnaliste est que les institutions évoluent au fil du temps (Immergut, 1998, p. 16-17), que ce soit par la création, l'adoption, la diffusion, l'adaptation ou l'élimination de dispositifs institutionnels dans un contexte donné (Campbell, 2004; Scott, 2005). Plus précisément, selon la théorie néo-institutionnaliste, le processus d'évolution institutionnelle est politique, c'est-à-dire que les règles, normes et croyances qui structurent l'évolution des relations institutionnelles ne sont pas neutres. Cette analyse théorique insiste par conséquent sur le processus d'évolution institutionnelle et les comportements sociaux et politiques des acteurs concernés (Godard, 2004; Howlett et al., 2009; John, 2012; Streeck, 2011; Thelen, 2004). Les néo-institutionnalistes cherchent ainsi à comprendre les causes et la direction de l'évolution institutionnelle en lien avec les acteurs concernés.

Le troisième postulat de cette approche est qu'à travers le processus d'évolution institutionnelle les acteurs poursuivent leur vision et leurs intérêts propres en fonction des capacités qui sont à leur disposition dans un environnement donné (Campbell, 2004). Selon les auteurs de l'approche néo-institutionnaliste, les institutions n'encadrent pas de manière rigide et limitative des acteurs qui ne feraient que reproduire les institutions (Howlett et al., 2009; John, 2012; Thelen, 2010). Au contraire, ils soulignent que les règles, normes et croyances structurant les relations institutionnelles incarnent des dispositions qui :

- contraignent ou facilitent le comportement des acteurs ;
- forment des ressources et donnent du pouvoir aux acteurs ;
- fournissent un gabarit d'interprétation des problèmes et des solutions à adopter.

Les institutions encadrent ainsi les comportements des acteurs, mais ne les déterminent pas. L'acteur conserve une marge de manœuvre pour tenter de tirer profit des institutions et de leurs dispositifs institutionnels selon sa vision, ses intérêts et en fonction des capacités d'agir à sa disposition.

Depuis le début du XX^e siècle, l'approche institutionnaliste a élargi son analyse de l'intérieur vers l'extérieur de l'institution, prenant en compte les intérêts et les capacités des acteurs en mesure d'influencer leur environnement (Crouch, 2005a; Jackson, 2010, p. 67-69; Thelen, 2009; Thelen, 2004).

Deux niveaux

Les auteurs de l'approche néo-institutionnaliste distinguent deux niveaux d'analyse apparentés : celui de la variété du capitalisme, et celui des intérêts et des capacités des acteurs (Crouch, 2005a; Morissette et Charest, 2010). Le niveau de la variété du capitalisme est concerné par les objectifs et les contextes plus ou moins abstraits des institutions (Hall et Soskice, 2001; Howlett et al., 2009). Le niveau des intérêts et capacités des acteurs met l'accent sur les enjeux des dispositifs institutionnels et des acteurs impliqués dans l'élaboration et l'implantation de ces dispositifs. Pour bien saisir les conditions d'efficacité des mutuelles de formation, nous allons brièvement décrire ces deux niveaux.

La variété du capitalisme suppose que, dans un contexte donné, le développement institutionnel est contraint par des modèles uniques de choix subséquents d'identification et de résolution de problèmes (Hall et Soskice, 2001; Howlett et al., 2009). L'approche de la variété du capitalisme met l'accent sur la fonction de coordination qu'ont les institutions au sein de leur économie nationale respective, ce qui explique l'existence des institutions par leurs retombées et par ce qu'elles font plutôt que par leurs causes initiales (Crouch, 2010; Thelen, 2009). L'approche néo-institutionnaliste explique ce phénomène à l'aide du concept de

« sentier de dépendance » : les choix des acteurs sont enfermés dans une logique de renforcement positif et de gains mutuels assurant la reproduction des institutions.

Les néo-institutionnalistes accordent une grande importance à ce concept de sentier de dépendance. Pour eux, il représente l'ensemble des règles, normes et croyances qui résultent de traditions sociales, politiques et économiques dans un contexte donné, lesquelles ont pour conséquence de tracer et de déterminer l'évolution des institutions et de leurs dispositifs (Sisson, 2007, p. 31; Thelen, 2004). Autrement dit, le sentier de dépendance expliquerait la logique sous-jacente aux dispositifs institutionnels actuels (Godard, 2004; Sisson, 2007, p. 31-32). Le sentier de dépendance aide donc à comprendre le lien entre le contexte donné et le processus de l'évolution institutionnelle. À partir de l'analyse faite au niveau de la variété du capitalisme, nous comprenons que l'évolution institutionnelle est seulement possible dans un moment de bifurcation historique (Crouch, 2005a; John, 2012; Morissette et Charest, 2010; Thelen, 2009, p. 474-475). Cette approche est très différente de l'analyse des intérêts et des capacités des acteurs que nous allons décrire.

Celle-ci commande la prudence, car elle stipule que plusieurs changements institutionnels se produisent de manière subtile, c'est-à-dire que l'accumulation de changements institutionnels mineurs conduit au fil du temps à des changements majeurs. Il y aurait donc un processus d'évolution institutionnelle constante des dispositifs (Crouch, 2005a; Deeg, 2007).

L'approche de l'analyse des intérêts et des capacités des acteurs mentionne que les acteurs interprètent les dispositifs institutionnels de différentes manières, ce qui suscite tensions et conflits au sujet de la signification des dispositifs. Les acteurs exploitent ainsi les écarts entre les attentes des concepteurs de dispositifs et la manière dont les dispositifs fonctionnent. Thelen (2009, 2010; 2004) précise que le processus d'évolution institutionnelle est politique. Selon elle, cet aspect politique fait en sorte que les dispositifs institutionnels sont renégociés périodiquement par les acteurs d'une façon qui altère leur forme et leurs fonctions. Cette renégociation politique est une réponse aux défis posés par le contexte socio-politico-

économique changeant dans lequel les dispositifs institutionnels sont imbriqués. En raison des défis posés par un contexte en évolution, des pressions constantes s'exercent sur les acteurs pour réinterpréter les dispositifs institutionnels selon leur vision et leurs intérêts, et en fonction de leurs capacités (Busemeyer et Trampusch, 2012b; Deeg, 2007; Streeck et Thelen, 2005a). Par exemple, ces défis peuvent ouvrir des fenêtres d'opportunité pour des contestations politiques au sujet de ce que sont et font les dispositifs institutionnels en matière de formation de la main-d'œuvre (Streeck et Thelen, 2005a; Thelen, 2010). En conséquence, ce sont pour les acteurs des opportunités d'apporter des changements endogènes à des dispositifs institutionnels, en les revisitant, en les renégociant et en les bricolant.

Selon John (2012), Thelen (2009) et Busemeyer (2012b), les institutions sont profondément politiques et constamment remises en question. Ce processus peut mener à une évolution, à une innovation institutionnelle progressive et dynamique au fil du temps (Jackson, 2010, p. 80-81; John, 2012; Thelen, 2004). De cette évolution pourra émerger une diversité institutionnelle répondant aux intérêts propres des acteurs concernés.

Cette approche analytique voit donc l'institution comme un contexte d'action qui n'est pas déterminé. Il s'agit d'une rupture avec l'interprétation déterministe de l'approche de la variété du capitalisme, dans laquelle institutions et acteurs sont dépendants et emprisonnés dans une logique de renforcement positif et mutuel (Morissette et Charest, 2010). Pour les chercheurs, la vision, les intérêts et les capacités des acteurs sont des facteurs à prendre en compte afin de comprendre l'évolution des institutions et de leurs dispositifs (Campbell, 2004; Deeg, 2007; Morissette et Charest, 2010).

Cette approche analytique révèle un processus d'innovation constante dans le cadre duquel les acteurs peuvent sortir du cadre institutionnel et proposer de nouvelles règles et normes, transformant du même coup les dispositifs (Morissette et Charest, 2010; Thelen, 2004).

En mettant l'accent sur les intérêts et capacités des acteurs, ainsi que sur les coalitions et manœuvres politiques constantes, il est possible de comprendre en tout temps les relations de pouvoir en termes de conflits, de stratégies et d'actions d'acteurs qui ne sont pas nécessairement inscrits sur le sentier de dépendance (Campbell, 2004; Thelen, 2009, 2010).

Notre thèse s'intéresse à la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre ainsi qu'aux conditions d'efficacité y contribuant, que nous attribuons aux entrepreneurs institutionnels et à la complémentarité avec d'autres institutions. Pour plus de clarté, nous définirons ces concepts d'entrepreneur institutionnel et de complémentarité institutionnelle.

2.2.2. Concepts clés

Dans cette section, nous verrons les concepts qui émanent de notre revue de littérature : l'entrepreneur institutionnel et la complémentarité institutionnelle. Ces concepts permettront d'opérationnaliser notre modèle d'analyse conceptuelle, qui sera présenté dans le chapitre suivant.

2.2.2.1. Entrepreneur institutionnel

L'approche néo-institutionnaliste soutient l'importance des rôles non seulement des institutions, mais également des entrepreneurs institutionnels, lesquels sont des acteurs (Campbell, 2004; Charest, 2008a; Morissette et Charest, 2010). Ce concept montre comment la vision, les intérêts et capacités des entrepreneurs institutionnels peuvent influencer la trajectoire et les retombées des dispositifs existants ou le bricolage de tel nouveau dispositif plutôt qu'un autre (Crouch, 2005a; Lawrence et al., 2009b).

D'abord, lorsque l'ambiguïté croît, en raison de changements au sein de l'environnement socio-politico-économique dans lequel des dispositifs institutionnels sont imbriqués, alors

augmente le nombre d'opportunités pour des actions stratégiques et politiques de la part d'acteurs concernés par des problèmes à résoudre via lesdits dispositifs institutionnels. Ceci peut conduire à des modifications de comportements sociaux et politiques des acteurs (Jackson, 2010, p. 80-81; Scott, 2005; Thelen, 2010). Par exemple, au lieu d'avoir recours à des solutions exogènes pour résoudre des problèmes, les acteurs peuvent tenter de s'adapter aux changements de manière endogène, c'est-à-dire qu'ils s'adaptent à une nouvelle trajectoire du dispositif. Les auteurs Crouch et Farrell (2004) affirment que plus d'une trajectoire est possible dans l'évolution des dispositifs, même si une seule se réalise. Les acteurs peuvent par conséquent avoir accès à de nouvelles capacités, différentes de celles de la trajectoire initiale. La manière dont les acteurs s'adaptent ou influencent le dispositif démontre à quel point les acteurs sont des entrepreneurs institutionnels.

Une difficulté associée au concept d'entrepreneur institutionnel est que la littérature ne le définit pas clairement (Crouch, 2005 ; Campbell, 2004). Mes recherches tentent de préciser ce concept par rapport aux acteurs sociaux, et mes résultats permettent de mieux circonscrire ce qui les distingue.

La littérature suggère que les entrepreneurs institutionnels sont en premier lieu des acteurs innovants (Crouch, 2005). Plus que de 'simples' acteurs sociaux, ils cherchent constamment, autour des institutions, des opportunités d'influencer des innovations institutionnelles en leur faveur. Les entrepreneurs institutionnels se positionnent stratégiquement à l'intersection de réseaux sociaux, organisationnels et institutionnels qui leur procurent des capacités que d'autres acteurs sociaux n'ont pas. Ces positions stratégiques accroissent leur répertoire institutionnel, ce qui leur permet de recueillir plus d'idées innovantes, et de mobiliser des ressources et des appuis afin de réaliser des innovations ou d'influencer des trajectoires institutionnelles (Crouch, 2005).

Les entrepreneurs institutionnels ont également des habiletés politiques pour mobiliser l'appui de leaders, ainsi que des ressources variées, financières, administratives et politiques. Grâce à

leur positionnement stratégique et à leurs habiletés politiques, les entrepreneurs institutionnels, essaient de saisir des opportunités pour influencer des institutions en leur faveur. Les entrepreneurs institutionnels sont à l'affût et ont les connaissances nécessaires pour savoir quand agir.

Enfin, les entrepreneurs institutionnels s'adaptent aux changements de contexte, lesquels offrent des opportunités pour influencer une trajectoire institutionnelle. Les changements de contexte interviennent donc comme des opportunités dont les entrepreneurs institutionnels savent profiter pour accroître leurs capacités, ce qui conditionne indirectement leurs stratégies et leurs jeux (Campbell, 2004; Crouch, 2005).

Nos travaux cherchent à identifier des entrepreneurs institutionnels parmi les acteurs sociaux gravitant autour des mutuelles de formation. À partir de là, nous sommes en mesure de raffiner le concept d'entrepreneur institutionnel, lequel est plus ou moins bien défini dans la littérature.

Toutefois, tous les acteurs ne sont pas des entrepreneurs institutionnels. Pour être en mesure d'influencer la dynamique d'un dispositif existant ou d'innover en bricolant un nouveau dispositif, l'acteur doit être positionné à l'intersection de plusieurs réseaux sociaux, organisationnels et institutionnels. Ce positionnement permet d'accroître les répertoires avec lesquels les acteurs travaillent, c'est-à-dire qu'ils élargissent leurs liens au-delà des personnes avec qui ils sont en relation immédiate et sont dès lors plus susceptibles de recevoir des idées sur la manière de bricoler avec créativité des dispositifs institutionnels pour résoudre leurs problèmes (Campbell, 2004; Lawrence et al., 2009b). Ces positions stratégiques augmentent les capacités des entrepreneurs institutionnels de s'assurer que leur bricolage ou leur innovation correspond au contexte local. L'hypothèse est que différents contextes institutionnels forment différents répertoires de capacités disponibles, lesquels peuvent être une combinaison de présence ou d'absence de capacités pour certains acteurs (Campbell, 2004; Crouch et Farrell, 2004). Certaines capacités sont disponibles pour des acteurs occupant certaines positions, mais pas pour d'autres.

De plus, pour être des entrepreneurs institutionnels, les acteurs doivent avoir des habiletés pour mobiliser des appuis politiques de groupe d'intérêts afin de faire valoir leur vision. Les acteurs doivent également avoir accès à des ressources financières, administratives et politiques pour réussir à bricoler des solutions. Ceci permet de comprendre les raisons pour lesquelles tel bricolage survient plutôt qu'un autre (Campbell, 2004; Lawrence et al., 2009b).

Crouch (2005a) reconnaît que des acteurs non stratégiques cherchent aussi à répondre à un environnement changeant ; dans ce cas, il ne s'agit pas nécessairement d'une décision ou d'une action stratégique, mais d'un exercice paramétrique de prise de décision.

2.2.2.2. Complémentarité institutionnelle

Le point commun de toutes les définitions du concept de complémentarité institutionnelle est l'idée que la coexistence de deux dispositifs (ou plus) affecte de manière positive les choix stratégiques des acteurs concernés (Deeg, 2007, p. 612). En d'autres termes, la complémentarité institutionnelle s'actualise lorsqu'un acteur est plus avantage par les retombées conjointes de dispositifs en complémentarité avec des institutions, que par celles d'un dispositif singulier (Deeg, 2007).

La complémentarité institutionnelle se situe entre deux institutions (ou plus) qui interagissent et peuvent être soutenues différemment et simultanément par une diversité d'institutions, telles que l'État, le patronat, des syndicats ou autres (Charest, 2008a; Crouch, 2006). Le postulat principal du concept de complémentarité institutionnelle est qu'elle émerge d'un processus de jeux politiques entre acteurs et de luttes historiques. Il n'y a pas de planification d'ensemble venant des élites concernant l'évolution de la complémentarité institutionnelle. Cette dernière évolue de manière incrémentale ou plus ou moins hasardeuse entre acteurs (Campbell, 2011). En conséquence, la complémentarité institutionnelle résulte :

- tantôt d'une diversité d'acteurs aux visions et aux intérêts divergents ou convergents, lesquels sont construits socialement au fil du temps et ne sont donc pas prédéterminés ; ils peuvent entrer en conflit et mener à des compromis sociaux complexes qui peuvent produire une complémentarité institutionnelle et son évolution (Crouch, 2005a) ;
- tantôt des capacités dont peut se prémunir à différents degrés une diversité d'acteurs dans un contexte donné, afin d'influencer la trajectoire et les retombées de la complémentarité institutionnelle.

Ce processus n'est pas nécessairement intentionnel de la part des acteurs ; souvent même il est le fruit du hasard. Le processus de complémentarité institutionnelle est contingent et exprimé par des jeux politiques entre acteurs portant sur la finalité, les ressources et le pouvoir de conception et de transformation des dispositifs. La complémentarité institutionnelle est continuellement renégociée et contestée par des acteurs : aucun mécanisme ne garantit sa stabilité et elle a un besoin constant de l'appui politique des parties prenantes pour survivre à long terme (Busemeyer et Trampusch, 2012b). La complémentarité institutionnelle n'est donc pas nécessairement le résultat d'un processus rationnel où les acteurs tentent d'obtenir une complémentarité optimale et économique. Elle dépend plutôt des forces politiques en présence. Ce processus a l'avantage de clarifier le rôle des acteurs sociaux à l'égard des dispositifs (Charest, 2008a; Crouch, 2005a). La complémentarité institutionnelle désigne généralement l'influence de l'interdépendance des institutions sur le comportement des acteurs.

L'idée est que plus il y a de complémentarité, plus il y a de retombées institutionnelles positives ou négatives. Les retombées de la complémentarité peuvent être négatives en raison d'un déséquilibre ou de comportements extrêmes de certains acteurs. Les retombées de la complémentarité peuvent être positives, deux explications aident à comprendre comment la complémentarité institutionnelle peut générer des retombées positives plutôt que négatives (Campbell, 2004). D'abord, la complémentarité institutionnelle met en jeu des institutions qui

s'alignent et renforcent les incitatifs des acteurs afin de produire des gains économiques ou autres retombées qui ne seraient pas produits autrement. Ensuite, la complémentarité institutionnelle crée des institutions politiques pour développer des incitatifs compensatoires qui vont réduire les comportements extrêmes découlant de l'intérêt propre des acteurs. Par exemple, une institution est créée pour compenser la faiblesse d'une autre institution (Campbell, 2011). Il y a en ce sens une tentative d'équilibrer la complémentarité institutionnelle.

Dans l'approche de la variété du capitalisme, la complémentarité institutionnelle entre des dispositifs est, par contre, définie comme fonctionnelle et non politique (Godard, 2004, p. 238). Selon Crouch (2010), dans l'approche de la variété du capitalisme, la complémentarité institutionnelle peut jouer trois rôles : les institutions compensent entre elles les faiblesses des autres institutions (Crouch, 2010; Sisson, 2007, p. 34-37) ; les meilleures pratiques dans un secteur d'activité peuvent être adoptées par un ensemble d'institutions comme normes à suivre pour assurer un succès quelconque des institutions ; enfin, la complémentarité institutionnelle a un sens économique, car elle a pour fonction de réduire les coûts de transaction, c'est-à-dire que différentes institutions transigent entre elles, produisant un modèle stable de transaction économique mutuellement positif, permettant de réduire les coûts de transaction (Crouch, 2010). Ces perspectives ne tiennent pas compte, cependant, de la poursuite des visions et des intérêts divergents et/ou convergents des acteurs et de leur capacité d'agir afin d'obtenir des gains qui leur sont propres. Nous suggérons que la complémentarité institutionnelle est plus complexe que les rôles fonctionnels proposés par l'approche de la variété du capitalisme.

L'analyse conceptuelle développée par des auteurs de l'approche néo-institutionnaliste, Crouch, Campbell et Streeck, conçoit la complémentarité institutionnelle comme un processus d'évolution constante d'essais et erreur menés par des acteurs. En ce sens, la complémentarité institutionnelle devient ambiguë lorsqu'elle n'est plus ce qu'elle était au moment de sa conceptualisation. Elle peut être ignorée par les acteurs s'ils n'y croient pas. Elle est conçue par des luttes historiques et n'a pas de caractéristique universelle d'application (Deeg, 2007).

Autrement dit, la complémentarité institutionnelle est conçue et évolue en réponse aux visions et aux intérêts divergents et convergents d'une diversité d'acteurs ayant des capacités leur permettant d'en tirer profit. L'évolution de la complémentarité institutionnelle peut avoir un coût pour un acteur, mais bénéficier à un autre. La complémentarité institutionnelle peut donc être positive ou négative. (Campbell, 2011; Crouch, 2010). Dans cette analyse conceptuelle, nous cherchons à comprendre comment la finalité, les ressources et le pouvoir qui gravitent autour des dispositifs expriment la dynamique de la complémentarité institutionnelle d'un dispositif.

2.3. Conclusion de l'approche théorique

L'objectif initial de l'approche néo-institutionnaliste est d'expliquer comment le processus d'évolution institutionnelle se développe, soit pour renforcer la reproduction des institutions, soit pour contribuer à leur transformation ou à leur déclin.

Dans notre approche théorique, le processus d'évolution institutionnelle est le lieu de jeux politiques entre divers acteurs ayant des visions différentes, des intérêts divergents ou convergents et des capacités d'action. Ce processus est institutionnalisé dans un contexte donné. Les acteurs cherchent à poursuivre leur vision et leurs intérêts propres en mobilisant des capacités qui sont à leur disposition, selon leur position dans le répertoire institutionnel, autrement dit à influencer les dispositifs en leur faveur dans un contexte donné (Crouch, 2005a; Powell, 2007). C'est ce qui en fait des entrepreneurs institutionnels. Dans cette optique, l'enjeu est de saisir les facteurs sous-jacents aux jeux politiques des acteurs qui influencent le dispositif et ses retombées (Godard, 2004).

Par ailleurs, dans notre approche théorique, le processus de complémentarité institutionnelle est également politique, car son succès et ses formes dépendent des choix stratégiques des acteurs. Dans le champ d'études des relations industrielles, l'institution sert à coordonner l'économie, mais a également une fonction sociale incluant l'établissement de relations de pouvoir et d'autorité qui permet aux acteurs de faire des choix stratégiques (Crouch, 2010). Le rôle des dispositifs est de fournir un répertoire de choix stratégiques et de capacités aux acteurs, afin qu'ils puissent tenter d'en influencer les retombées (Crouch, 2005a). Le processus de complémentarité institutionnelle entre dispositifs et institutions est donc inséparable des jeux politiques des acteurs et de l'environnement socio-politico-économique dans lequel ils sont imbriqués et interagissent.

Nous avons vu que les dispositifs fournissent aux acteurs des choix stratégiques qui affectent leurs capacités (Crouch, 2010; Deeg, 2007; Howlett et al., 2009; John, 2012; Thelen, 2009,

2010). L'institution est en constante évolution et en interaction avec des acteurs dans un environnement socio-politico-économique donné. L'approche néo-institutionnaliste cherche donc à comprendre les différentes relations entre les acteurs et les dispositifs institutionnels, lesquelles ont une influence sur les retombées des dits dispositifs.

Dans notre thèse, nous tenterons de comprendre la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre en opérationnalisant cette dernière, la contribution, en variable dépendante et les concepts d'entrepreneur institutionnel et de complémentarité institutionnelle en variables indépendantes.

Chapitre 3 : Modèle d'analyse

L'objectif de notre recherche est de saisir la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre ainsi que de cerner les conditions d'efficacité y contribuant. Dans ce chapitre, nous opérationnaliserons dans un premier temps la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre comme variable dépendante. Par la suite nous opérationnaliserons les concepts d'entrepreneur institutionnel et de complémentarité institutionnelle comme variable indépendante. Plus précisément, notre modèle d'analyse cherche à comprendre comment des entrepreneurs institutionnels (acteurs) et comment la complémentarité de dispositifs avec d'autres institutions influence la contribution des dispositifs au développement des compétences de la main-d'œuvre, laquelle est notre variable dépendante. Nous concluons ce chapitre en énonçant nos propositions de recherche.

En tenant compte de notre problématique exposée au chapitre 1, nous considérons que notre modèle d'analyse basé sur l'approche néo-institutionnaliste est le plus approprié pour saisir la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre et cerner les conditions d'efficacité de ces dispositifs.

Ce modèle a cependant certaines limites, en particulier son absence de précision au sujet des variables, ce qui rend notre recherche difficile à opérationnaliser. L'approche néo-institutionnaliste met l'accent sur les retombées formelles des institutions où les bénéfices sont facilement mesurables économiquement. Par conséquent, elle néglige leurs retombées normatives et cognitives, ainsi que leurs retombées sociales, que nous voulons comprendre (Godard, 2004). Notre modèle d'analyse, qui découle de l'approche néo-institutionnaliste, ne définit donc pas clairement les variables, telles que les causes, processus et les effets des institutions.

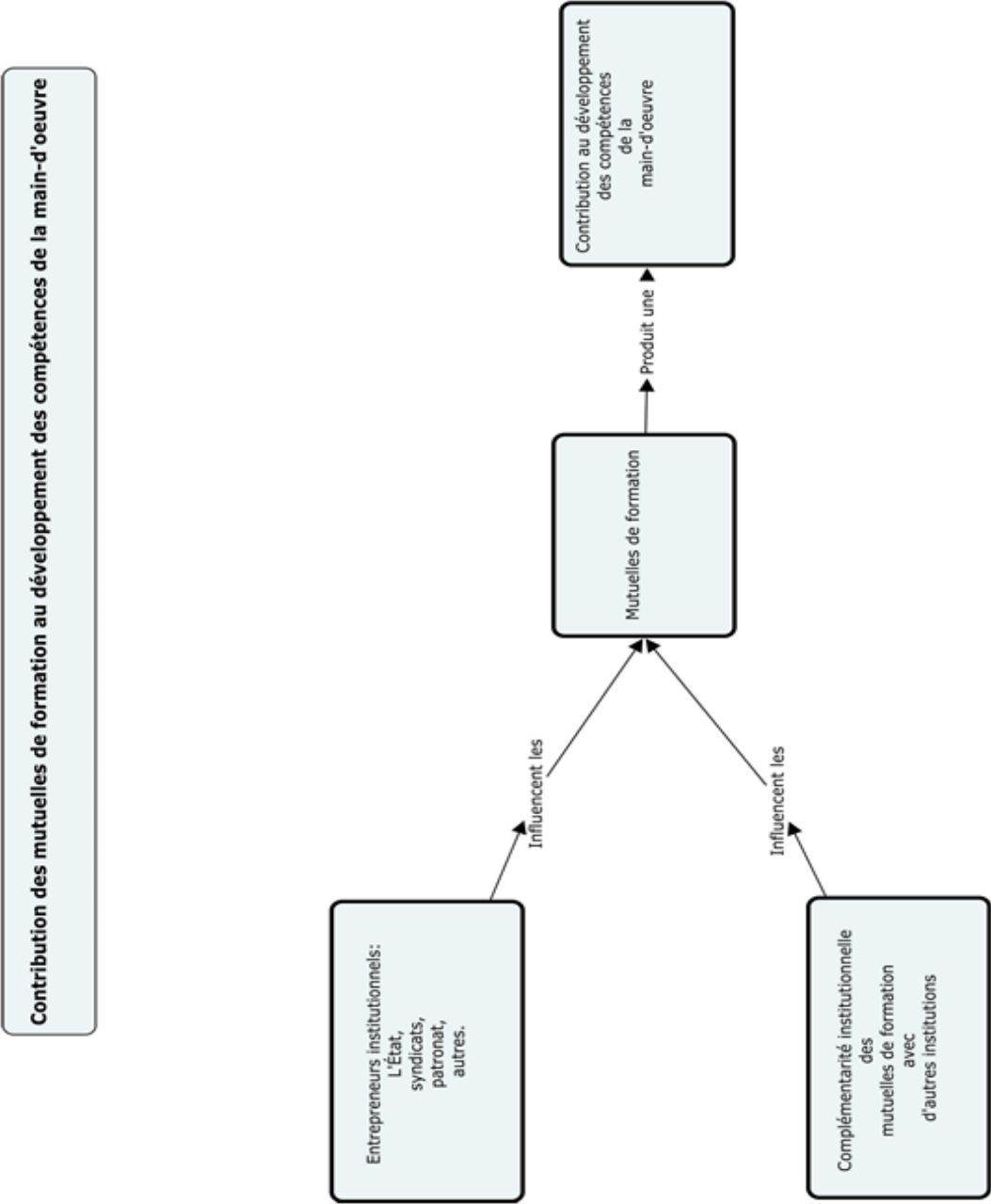
Une autre difficulté est que ce modèle d'analyse est d'abord conçu pour expliquer le processus d'évolution institutionnel. Nous devons donc l'adapter aux mutuelles de formation, notre unité d'analyse. Notre modèle d'analyse cherchera ainsi à identifier la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. De plus, notre modèle mettra l'accent sur une analyse des conditions d'efficacité – entrepreneurs institutionnels et complémentarité institutionnelle -- de ces dispositifs situés dans un seul et même environnement sociopolitique et économique – le Québec.

Nous considérons toutefois que notre modèle d'analyse comporte plus d'avantages que d'inconvénients. Il permet, en outre, d'étudier la dimension politique du processus d'évolution institutionnelle. L'approche néo-institutionnaliste apporte aux relations industrielles une base dans l'étude des variations entre institutions (Godard, 2004, p. 253-255). Par exemple, nous étudierons la variation entre les mutuelles de formation.

Notre modèle d'analyse peut ainsi s'attaquer à un nouvel objet étude – les mutuelles de formation – avec pour effet de stimuler la recherche en relations industrielles, en mettant l'accent davantage sur l'économie politique et en se préoccupant de comprendre la manière dont les institutions se forment et sont formées par la politique et l'économie. Ce modèle d'analyse permet notamment de saisir la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Rien dans la littérature ne définit ce concept. À l'aide de notre modèle d'analyse, nous élaborons des indicateurs de la contribution des mutuelles. Ce modèle d'analyse permet également d'étudier les acteurs en tant qu'entrepreneurs institutionnels. Nous verrons comment la vision, les intérêts, et les capacités déployés par des acteurs peuvent influencer les retombées des dispositifs. Enfin, notre modèle d'analyse permet également de faire ressortir la complémentarité institutionnelle de dispositifs avec d'autres institutions, laquelle peut produire des retombées positives ou négatives. Plus précisément nous verrons comment la finalité, les ressources et le pouvoir peuvent traduire la dynamique de la complémentarité institutionnelle produisant des retombées positives ou négatives.

Voici le schéma du modèle d'analyse conceptuelle employé dans notre recherche.

Figure 6. Schéma de notre modèle d'analyse.



3.1. Variable dépendante

3.1.1. Contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre

Nous avons vu dans le chapitre de notre problématique que la formation de la main-d'œuvre via par des dispositifs peut apporter des avantages importants tant au niveau économique que social, par exemple une augmentation des salaires des employés et de la productivité des entreprises ainsi qu'une création de réseaux et une meilleure cohésion sociale. Par contre, pour notre recherche, il n'y a rien dans la littérature qui définit la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous suggérons que la contribution des mutuelles peut correspondre à des impacts réels sur la formation, par exemple une augmentation du nombre d'entreprises qui investissent en formation, et une hausse du nombre de participants à des activités de formation.

La littérature concernant les impacts réels de la formation sur les employés et les entreprises suggère qu'elle contribue à l'augmentation des salaires des employés et de la productivité des entreprises. Notre recherche ne prétend pas mesurer directement la contribution des mutuelles de formation à cette augmentation. Elle vise plutôt à identifier la contribution indirecte des mutuelles de formation, en faveur tant des employés que des entreprises.

L'objectif de notre recherche est de cerner la contribution multiforme des mutuelles de formation qui soutient le développement des compétences de la main-d'œuvre. Par exemple, nous voulons observer le nombre d'employeurs qui investissent en formation, le nombre d'employés qui reçoivent une attestation, les types de formations développées par les mutuelles et la portée territoriale de la formation offerte. Les mutuelles renforcent le maillage entre employés et entreprises, en les rapprochant, en rendant la formation plus accessible et moins coûteuse, et en incitant les acteurs à y investir. La contribution des mutuelles peut donc être observée indirectement auprès des employés et des entreprises. D'où l'importance, dans

notre thèse, de mettre l'accent sur le mot contribution, laquelle peut consister en des conditions favorables au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nous ne prétendons pas non plus mesurer directement les compétences des employés qui reçoivent de la formation par le biais des mutuelles. Une telle étude devrait se concentrer sur les CSMO, qui sont responsables de la supervision des normes de qualification professionnelle et de leur certification auprès des employés.

Enfin, nous aurions souhaité connaître les taux de participation de la main-d'œuvre et des entreprises pour chaque mutuelle de formation, mais ces données ne sont pas disponibles. Elles nous auraient procuré un autre indicateur concret de la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Notre recherche vise des données disponibles qui permettent de dresser un portrait multiforme de cette contribution.

En lien avec notre problématique, nous avons identifié des indicateurs pour nous aider à mieux saisir la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Ces indicateurs sont tirés d'obligations aux mutuelles de formation attendues par la CPMT : le nombre de lettres d'intention des entreprises attestant de leur intérêt, le nombre d'entreprises membres de la mutuelle, le montant investi en formation par mutuelle, le nombre d'activités de formation offertes par mutuelle, et le nombre d'attestations offertes aux employés qui participent à des activités de formation. Nous avons retenu ces indicateurs, car rien dans la littérature ne nous permet de cerner concrètement la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Notre émettons comme proposition que des mutuelles de formation apportent une contribution multiforme (Bélanger et Robitaille, 2008) au développement des compétences de la main-d'œuvre, tant pour les employés que pour les entreprises.

Le tableau suivant présente l'opérationnalisation de la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Tableau III. Composantes et indicateurs de la variable dépendante « contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre ».

Concept	Composantes	Indicateurs
Contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre	Réalizations des mutuelles	Nombre de lettres d'intention d'entreprises attestant de leur intérêt
		Nombre d'entreprises membres par mutuelle
		Montant investi en formation associé aux mutuelles
		Nombre d'activités de formation offertes aux employés
		Nombre d'attestations offertes aux employés

3.1.1.1. Lettres d'intention d'entreprises attestant de leur intérêt

L'intérêt et la volonté de concertation des entreprises sont des facteurs de succès essentiels pour une mutuelle de formation. Elle doit démontrer que les entreprises regroupées sont prêtes à mutualiser leurs services en matière de développement des compétences de leur main-d'œuvre et qu'elles partagent toutes une volonté de concertation. Des lettres d'intention attestant que les entreprises ont un intérêt réel à se concerter et qu'elles sont prêtes à participer aux activités de la mutuelle de formation doivent être émises au moment de sa création. Le nombre de lettres d'intention déposées par les entreprises pour chaque mutuelle représente notre indicateur.

3.1.1.2. Nombre d'entreprises membres par mutuelle de formation

Nous voulons obtenir le nombre total d'entreprises membres d'une mutuelle de formation et nous voulons connaître l'évolution de ce nombre au fil du temps. À des fins de comparaison entre mutuelles, nous voulons savoir le nombre d'entreprises membres et celles qui investissent dans des activités de formation. Ces données nous permettront de mieux saisir la contribution de chaque mutuelle de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre.

3.1.1.3. Le montant investi en formation associé aux mutuelles

La mutuelle de formation remet à chaque entreprise ayant participé à des activités de formation un relevé correspondant au montant des dépenses engagées et des versements effectués à la mutuelle de formation, s'il y a lieu, au cours de l'année civile visée. Nous voulons vérifier le montant total investi annuellement dans des activités de formation, au fil du temps, en fonction de la mutuelle de formation et pour comparaison avec les autres mutuelles représente notre indicateur. De plus, parmi ces entreprises qui ont participé à des activités de formation durant l'année civile, nous voulons connaître le nombre de celles qui ont une masse salariale inférieure au seuil de 1 million de dollars prévus par la Loi du 1 %.

3.1.1.4. Nombre d'activités de formation par mutuelle

La mutuelle de formation tient à jour un registre des activités de formation offertes. Nous voulons prendre connaissance du nombre d'activités de formation par mutuelle et de son évolution au fil du temps et comparer avec les autres mutuelles. Nous voulons évaluer comparativement la contribution de chaque mutuelle au développement des compétences de la main-d'œuvre.

3.1.1.5. Le nombre d'attestations offertes aux employés

La mutuelle de formation s'assure que tout employé qui participe à une de ses activités de développement ou de reconnaissance de compétences de la main-d'œuvre reçoive une attestation de participation. Nous voulons prendre connaissance du nombre de certificats d'attestations offert aux employés par mutuelle et de son évolution au fil du temps. De plus, nous voulons comparer le nombre d'employés qui participent à des activités de formation par mutuelle de formation. Nous voulons, grâce à cet indicateur, estimer la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Ces indicateurs de la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre ne sont pas exhaustifs. Au cours de notre collecte de données, nous serons réceptifs à la possibilité d'en ajouter d'autres qui nous seraient suggérés par des interlocuteurs lors des entretiens semi-structurés.

3.2. Variables indépendantes

Dans cette section du troisième chapitre, nous opérationnaliserons les variables indépendantes de notre modèle d'analyse : l'entrepreneur institutionnel et la complémentarité institutionnelle.

3.2.1. Entrepreneur institutionnel

L'objet de notre thèse est de saisir la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre, ainsi que de cerner les facteurs y contribuant. Notre analyse se penchera sur les entrepreneurs institutionnels (acteurs) comme variable indépendante relativement aux mutuelles de formation.

Conformément à notre approche théorique, néo-institutionnaliste, il est important de bien connaître les acteurs impliqués dans les institutions, particulièrement ceux qui initient des changements institutionnels. Nous avons vu dans le chapitre précédent que pour être des entrepreneurs institutionnels les acteurs doivent être positionnés à l'intersection de plusieurs réseaux sociaux, organisationnels et institutionnels, ce qui agrandit leurs répertoires de capacités et leur permet d'influencer les effets des institutions ou de bricoler de nouveaux dispositifs (Campbell, 2004; Crouch, 2005a; Streeck et Thelen, 2005a). C'est ce qui fait de ces acteurs des entrepreneurs institutionnels (Campbell, 2004; Godard, 2004; Scott, 2005).

Dans notre modèle d'analyse conceptuelle, il faut d'abord identifier les acteurs et leurs positions dans les réseaux sociaux, organisationnels, et institutionnels, avant de rendre compte de facteurs sous-jacents, tels que la vision, les intérêts et capacités dont ils disposent (Campbell, 2004; Crouch et Farrell, 2004). L'analyse cherche à y parvenir par étapes successives, en incorporant de nouveaux facteurs et possibilités qui influencent les capacités et habiletés dont disposent les acteurs au fil du temps (Campbell, 2004; Crouch et Farrell, 2004).

Il s'agit pour les chercheurs de comprendre si les acteurs sont en mesure de reconnaître leur position afin d'agir et s'ils peuvent en retirer des avantages.

Nous opérationnaliserons d'abord les acteurs dits « traditionnels » des relations industrielles, soit l'État, le patronat et le syndicat. Grâce à une analyse préliminaire de la documentation, nous savons que ces acteurs sont présents dans les mutuelles. La liste n'est pas exhaustive et d'autres acteurs pourront s'ajouter à notre étude lors de l'enquête empirique. Pour bien comprendre, les entrepreneurs institutionnels sont opérationnalisés en trois composantes : vision, intérêts et capacités, lesquels peuvent influencer la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Pour chaque composante, nous identifierons des indicateurs clés. À la page suivante, figure le tableau détaillant les composantes et les indicateurs retenus pour chacun des acteurs, et présente l'opérationnalisation des entrepreneurs institutionnels.

Tableau IV. Dimensions, composantes et indicateurs de la variable indépendante « entrepreneurs institutionnels ».

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Entrepreneurs institutionnels	État	Vision	Importance des institutions
			Importance de la participation à la formation
		Intérêts	Opportunités d'accès à de l'information
			Opportunités d'accès aux réseaux
			Opportunités d'accès aux ressources
		Capacités	Ressources consacrées
			Capacités organisationnelles
			Connaissance des enjeux
		Syndicat	Vision
	Importance de la participation à la formation		
	Intérêts		Opportunités d'accès à de l'information
			Opportunités d'accès aux réseaux
			Opportunités d'accès aux ressources
	Capacités		Ressources consacrées
			Capacités organisationnelles
			Connaissance des enjeux
	Patronat		Vision
		Importance de la participation à la formation	
		Intérêts	Opportunités d'accès à de l'information
			Opportunités d'accès aux réseaux
			Opportunités d'accès aux ressources
Capacités		Ressources consacrées	
		Capacités organisationnelles	
		Connaissance des enjeux	
Autres acteurs			

3.2.1.1. L'État

3.2.1.1.1. *Vision*

L'importance des institutions et de la participation à la formation

L'État peut jouer un rôle central dans le développement des compétences de la main-d'œuvre. Il peut intervenir pour jauger les tensions entre acteurs ayant des intérêts divergents. Il peut également concevoir des lieux de rencontres corporatives, syndicales ou autres, ce qui a pour effet de promouvoir des organisations qui ont peu d'intérêts communs. Par exemple, l'État peut influencer le système de formation et ses dispositifs en forgeant et en soutenant une grande coalition nationale d'acteurs, telle que patronat et syndicats, et en reliant ainsi des intérêts variés (Busemeyer et Trampusch, 2012a). Suivant le parti politique au pouvoir, l'État, avec ses institutions et ressources, peut favoriser un acteur (Busemeyer et Trampusch, 2012a). Par contre, d'un point de vue économique, il peut ne pas vouloir assumer les coûts de la formation de la main-d'œuvre. Il prend ses décisions en fonction de l'équilibre à maintenir entre ses dépenses et ses revenus (Crouch, 2006). L'État fait ainsi des choix politiques et économiques selon sa vision de la formation.

Au Québec, l'État a puisé la légitimité du financement obligatoire de la formation (Loi du 1 %) dans la conception du bien commun, lequel appelle à la mise en œuvre d'une régulation collective assurant la mobilité de la main-d'œuvre. Par conséquent, selon cette vision, le système de formation et sa Loi du 1 % font contrepoids aux mécanismes du marché préconisés par la théorie du capital humain. Par-là, l'État québécois indique que le volontarisme ne suffit pas (Charest, 1999). Dans notre recherche l'État sera représenté par les directeurs généraux des mutuelles de formation et le représentant de la CPMT.

L'État québécois encourage ainsi les acteurs du marché du travail à élargir leur répertoire institutionnel. Ces acteurs seront alors plus susceptibles d'entrer en contact avec des idées et capacités nouvelles pour soutenir le développement des compétences de la main-d'œuvre.

3.2.1.1.2. *Intérêts*

Opportunités d'accès à de l'information, à des réseaux et à des ressources

L'intérêt marqué de l'État pour la formation de la main-d'œuvre découle de son autorité politique. D'une part, un État moderne veut assurer une éducation de base et avancée à sa population, car il se préoccupe de répondre à la demande accrue de mobilité sociale (Busemeyer et Trampusch, 2012b). D'autre part, l'avenir même de l'État, son gouvernement, dépend de la force de son économie nationale qui, en retour, dépend de la qualité de la formation de la main-d'œuvre.

Dans le système de formation au Québec, l'État a mis en place des opportunités d'accès à de l'information et à des réseaux permettant d'adapter la formation aux besoins du marché du travail. Il a obtenu l'appui politique de groupes d'intérêts, patronat et syndicats, pour mettre en œuvre un partenariat institutionnel. Son objectif est de favoriser le dialogue entre acteurs afin de développer des dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre qui correspondent aux besoins du marché du travail. En ce sens, l'État fait des choix politiques et économiques basés sur ses intérêts et sa capacité à répondre aux demandes de sa population, laquelle pourra en retour soutenir l'État.

3.2.1.1.3. *Capacités*

Ressources consacrées, capacités organisationnelles et connaissance des enjeux

L'État moderne, avec ses ressources financières, administratives et légales, a des capacités d'action prépondérantes : il répartit le pouvoir et les responsabilités entre les organisations. Il joue donc un rôle majeur dans la distribution des répertoires institutionnels qu'il met à la disposition des acteurs du marché du travail ce qui, en retour, peut influencer la dynamique des dispositifs dans le développement des compétences de la main-d'œuvre. En fait, ses capacités permettent à l'État de s'assurer que ses innovations sont conformes aux institutions et qu'elles perdurent au fil du temps.

Au Québec, une articulation plus étroite et mieux coordonnée des acteurs dans un nouveau partenariat institutionnel et législatif permet à l'État de rapprocher les différents acteurs de la formation et, potentiellement, de modifier les comportements des employés et des employeurs à l'égard de la formation (Charest, 1999).

Nous analyserons ainsi la vision, les intérêts et les capacités de l'État québécois comme d'un entrepreneur institutionnel pertinent, nous permettant de mieux comprendre la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre.

3.2.1.2. Syndicats

3.2.1.2.1. Vision

L'importance des institutions et de la participation à la formation

Dans la vision des syndicats, la formation est un bien public qui améliore les opportunités de mobilité sociale de leurs membres (Charest, 1999; Cooney et Stuart, 2012b). Cette vision est conforme à la théorie néo-institutionnaliste présentée dans le chapitre précédent.

Dans la perspective des syndicats, les mécanismes du marché ne peuvent à eux seuls offrir une réponse complète et efficace à la question de la formation dans les PME et pour les individus. Les syndicats perçoivent les coûts de transaction de la formation comme un obstacle pour les PME et les individus. Dans leur vision, il est nécessaire d'impliquer des ressources collectives afin de réduire les coûts de formation et d'impliquer des acteurs sociaux pour adapter la formation aux besoins du marché du travail.

De plus, dans cette optique, une variété de dispositifs en matière de formation répondant aux divers besoins aurait pour avantage de clarifier le rôle des acteurs sociaux (Charest, 2012). Les

syndicats ont donc une vision pluraliste des institutions et de la participation à la formation (Charest, 2012).

Cependant, la position des syndicats sur le rôle des institutions et de la participation à la formation est également influencée par leur logique organisationnelle de négociation collective, ce qui peut limiter leur vision des institutions au niveau local. Cette vision est hautement contraignante en raison de leur difficulté à relever des défis de formation qui excèdent les milieux de travail, locaux, et se situent par exemple aux niveaux sectoriel et national (Charest, 2012).

3.2.1.2.2. Intérêts

Opportunités d'accès à de l'information, à des réseaux et à des ressources

Les syndicats sont au service des intérêts de leurs membres, lesquels visent dans le cadre de la formation le développement de carrière, une meilleure rémunération et une meilleure employabilité (Cooney et Stuart, 2012a). Les syndicats ont intérêt à ce qu'il y ait de la formation développant dans toutes les catégories de main-d'œuvre des compétences polyvalentes, transférables d'une entreprise à l'autre, afin de favoriser le développement de carrière de leurs membres. Les syndicats visent ainsi à élaborer et mettre en œuvre des dispositifs de formation qui rejoignent des catégories de main-d'œuvre qui sont peu ou très qualifiées et qui traversent également les variations régionales et sectorielles.

Les habiletés des syndicats à mobiliser l'appui politique de l'État et des leaders patronaux ont permis l'instauration d'un partenariat institutionnel composé de nouveaux dispositifs en matière de formation au Québec.

Par ailleurs, les syndicats veulent que l'État mette en œuvre une certification des compétences professionnelles transférables d'une entreprise à l'autre. L'étendue et la portabilité de cette

certification assurent l'appui des syndicats aux dispositifs institutionnels de la formation (Busemeyer et Trampusch, 2012b). Dans le cadre de cette certification professionnelle, les entreprises doivent accepter que le contenu de la formation de la main-d'œuvre soit basé sur des normes professionnelles nationales. La participation des syndicats au développement des compétences de la main-d'œuvre dans le cadre des instances partenariales intermédiaires sont des opportunités leur offrant accès à de l'information, à des réseaux et à des ressources importantes.

3.2.1.2.3. Capacités

Ressources consacrées, capacités organisationnelles, et connaissance des enjeux

L'équilibre du pouvoir entre les syndicats et les entreprises a une influence sur le développement des compétences de la main-d'œuvre. Les syndicats veulent des dispositifs qui imposent des contraintes externes aux entreprises, afin de les obliger à investir en formation. Si l'imposition de contraintes externes par des dispositifs est difficile à réaliser avec de grandes entreprises, elle l'est beaucoup moins avec des PME. Pour réussir, les syndicats doivent avoir la capacité de s'assurer que leur vision et leurs intérêts, concrétisés en dispositifs, sont adaptés au contexte institutionnel et perdurent au fil du temps.

En raison des prérogatives de gestion, de la formation qu'ont les employeurs, la réponse des syndicats au Québec a été de se concentrer sur le développement de partenariat syndicat-patronat pour la formation (Cooney et Stuart, 2012b).

Dans notre analyse des résultats, nous chercherons à comprendre comment la vision, les intérêts et les capacités de l'acteur syndical peuvent influencer la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre au Québec.

3.2.1.3. Patronat

3.2.1.3.1. Vision

L'importance des institutions et de la participation à la formation

Dans la vision des employeurs, la formation est un bien privé plutôt que public. Cette vision de la formation, dans laquelle l'intérêt individuel prime sur l'intérêt collectif, relève de la théorie du capital humain présentée dans le chapitre précédent. Les employeurs conçoivent ainsi la formation comme une prérogative qui leur appartient un droit de gestion et une responsabilité individuelle.

Les institutions occupent une place secondaire dans la vision des employeurs. Pour eux, la formation est avant tout au service de l'efficacité interne de l'entreprise et de la productivité du travail par rapport aux objectifs d'affaires de l'entreprise (Cooney et Stuart, 2012a). Cependant, la littérature atteste également de la volonté des employeurs d'obtenir une main-d'œuvre qualifiée, qui peut les inciter à appuyer des dispositifs de formation, à travers des lois qui exigent un prélèvement sur la base des salaires pour financer les activités de formation (Busemeyer et Trampusch, 2012a, 2012b). Les grandes associations d'employeurs sont plus favorables à des prélèvements sur la base des salaires pour que toutes les entreprises d'un secteur ou d'un territoire donné bénéficient d'une main-d'œuvre plus qualifiée (Busemeyer et Trampusch, 2012a).

3.2.1.3.2. Intérêts

Opportunités d'accès à de l'information, à des réseaux et à des ressources

L'intérêt des employeurs pour la formation est motivé par leur ambition de développer la productivité et la compétitivité de leurs entreprises. Le développement des compétences de la main-d'œuvre propres à l'entreprise est le moyen d'atteindre cette hausse de productivité et de compétitivité. Par conséquent, l'employeur souhaite avant tout offrir de la formation spécifique (telle que décrite au chapitre précédent) dont le contenu est étroitement lié aux

activités de l'entreprise. L'intérêt de l'employeur est de développer des compétences stratégiques en anticipant un retour sur son investissement en formation. Par exemple, l'employeur voudra offrir une formation spécifique à son entreprise qui vise à améliorer la conception des processus d'affaires, la conception et l'organisation du travail dans l'entreprise (Cooney et Stuart, 2012b).

Afin d'augmenter leur productivité et leur compétitivité, les employeurs gagnent à s'inscrire dans des réseaux qui leur offrent des informations et des ressources stratégiques, portant par exemple sur la formation de la main-d'œuvre. D'où l'intérêt pour eux d'avoir des opportunités d'accès à de l'information, à des réseaux et à des ressources. D'autant que ces opportunités peuvent être sans coût lorsqu'elles proviennent de l'État. Encore faut-il que les employeurs aient les habiletés à mobiliser l'appui politique des autres acteurs et leaders organisationnels et institutionnels leur procurant des opportunités d'accès.

Les employeurs sont moins intéressés par des dispositifs de développement des compétences générales de la main-d'œuvre, lesquels sont la responsabilité du système d'éducation et des individus (Cooney et Stuart, 2012b). En conséquence, l'employeur misera davantage sur le développement de dispositifs de formation dont il pourra contrôler les coûts, le contenu et la durée afin d'augmenter la productivité de l'entreprise.

3.2.1.3.3. Capacités

Ressources consacrées, capacités organisationnelles, et connaissance des enjeux

S'il existe différents dispositifs institutionnels en matière de formation de la main-d'œuvre, cela peut dépendre de la capacité des entreprises à imposer leur vue sur la conception des dispositifs. L'autonomie des entreprises leur permet en outre de résister à des contraintes. À l'inverse, un excès d'autonomie peut provoquer un sous-investissement en formation de la main-d'œuvre de la part des employeurs. Les capacités des entreprises à maintenir leur autonomie à l'égard d'un dispositif en matière de formation sont donc importantes.

L'implication de l'acteur patronal dans un système de formation est déterminée par sa capacité et ses intérêts à se coordonner par le biais d'une association intermédiaire d'employeurs (Busemeyer et Trampusch, 2012a). Lorsque la coordination des intérêts des entreprises est élevée, elles sont portées à investir davantage dans des activités de formation, car elles ne craignent pas de perdre leurs employés.

Les capacités des entreprises ont permis que leur vision et leurs intérêts soient pris en considération dans le développement institutionnel du système de formation au Québec. Nous avons vu que les entreprises défendaient leur capacité à maintenir leur autonomie dans la distribution de l'offre de prestation d'activités de formation et préféraient investir dans la formation spécifique.

Notre analyse des résultats mettra l'accent sur la manière dont la vision, les intérêts et les capacités de l'acteur patronal peuvent influencer la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre au Québec.

3.2.1.4. Autres acteurs

Nous nous attendons à ce que, au cours de notre collecte de données, d'autres acteurs soient identifiés comme entrepreneurs institutionnels dans le cadre des mutuelles de formation. Le cas échéant, ils seront opérationnalisés en tenant compte des mêmes composantes (vision, intérêts et capacités).

3.2.2. Complémentarité institutionnelle

Conformément à notre approche néo-institutionnaliste, il est important de bien comprendre comment la complémentarité institutionnelle s'actualise. Nous avons vu dans le chapitre précédent que la complémentarité institutionnelle se manifeste lorsqu'il y a

coexistence de dispositifs avec d'autres institutions qui affectent les choix stratégiques des acteurs (Deeg, 2007).

Le postulat principal entourant le concept de la complémentarité institutionnelle est qu'elle émerge d'un processus de jeux politiques d'acteurs et de luttes historiques. Ce processus n'est pas dirigé, mais évolue plus tôt de manière incrémentale. La complémentarité dépend des forces politiques en présence et est donc constamment renégociée (Charest, 2008a; Crouch, 2005b). La complémentarité évolue en réponse aux visions, intérêts et capacités d'une diversité d'acteurs qui sont en mesure d'en tirer profit. L'évolution peut avoir un coût pour un acteur, mais bénéficier à un autre acteur. Les retombées de la complémentarité peuvent être positives ou négatives en raison de l'équilibre de certains acteurs (Campbell, 2011; Crouch, 2010).

Dans notre modèle d'analyse conceptuel, il faut d'abord identifier la coexistence de dispositifs avec d'autres institutions en rendant compte de facteurs sous-jacents, tels que la finalité des dispositifs, les ressources et le pouvoir (Crouch, 2005a; Deeg, 2007; Streeck et Thelen, 2005b). Nous y parviendrons en introduisant ces facteurs dans notre modèle d'analyse par étapes successives (Crouch et Farrell, 2004).

Aux fins de notre recherche, l'opérationnalisation du concept de complémentarité institutionnelle en variable indépendante doit être adaptée au système québécois de formation de la main-d'œuvre. Pour bien comprendre la complémentarité institutionnelle des dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre avec d'autres institutions, nous opérationnaliserons ce concept suivant trois dimensions : la finalité, les ressources et le pouvoir. Nous opérationnaliserons ces dimensions en fournissant des composantes et des indicateurs clés, lesquels relèvent d'une approche néo-institutionnaliste.

Le tableau ci-dessous présente l’opérationnalisation de la complémentarité institutionnelle et expose ses dimensions, composantes et indicateurs.

Tableau V. Dimensions, composantes et indicateurs de la variable indépendante «complémentarité institutionnelle».

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Complémentarité institutionnelle	Finalité		Mandat général
			Objectifs spécifiques
	Ressources	Financières	Budgétaires (autonomie vs dépendance)
		Stratégiques	Conseil d’administration (composition)
			RH, (caractéristiques)
		Types de soutien	Absence de soutien
			Soutien imprévisible
			Soutien organisationnel
	Pouvoir	Coopération	Partage de l’information
			Présence d’activités communes
Concurrence		Hierarchie institutionnelle	

3.2.2.1. Finalité

Nous avons vu dans la problématique que les dispositifs en matière de formation de la main-d’œuvre avaient des défis importants à relever en matière de participation à des activités de formation. L’analyse indique que ces dispositifs sont trop volontaristes, ciblent plus ou

moins bien les bénéficiaires potentiels et comblent inadéquatement les besoins du marché du travail. La finalité des dispositifs est donc une dimension importante dans le cadre du processus de complémentarité institutionnelle pour le développement des compétences de la main-d'œuvre.

En lien avec notre problématique et pour mieux comprendre la complémentarité des mutuelles de formation avec d'autres institutions, nous avons identifié des indicateurs de la finalité : le mandat général des dispositifs et les objectifs spécifiques de chacun d'eux.

3.2.2.1.1. Mandat général

La Loi du 1 % (L.Q. 1995, c.43) adoptée en 1995 avait pour mandat général d'améliorer la qualification de la main-d'œuvre, de favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi, ainsi que la mobilité de la main-d'œuvre (Emploi-Québec, 1998). En 2007, la Loi du 1 % a été amendée et a désormais pour mandat d'« améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre afin de favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi, de même que la mobilité des travailleurs et des travailleuses » (Emploi-Québec, 2011a). Par ailleurs, depuis 2007, la Loi du 1 % a établi le Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre qui réoriente la loi en fonction non plus directement de la formation, mais de la supervision du développement et de la certification des compétences de la main-d'œuvre pour le marché du travail (Bélanger et Robitaille, 2008; Bernier et al., 2011).

Nous savons d'emblée que les mutuelles de formation ont pour mandat général celui de la Loi du 1 % (améliorer la qualification de la main-d'œuvre, favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi, et contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre), mais sont plus particulièrement destinées aux PME. Par exemple, un des objectifs sous-jacents des mutuelles de formation est de soutenir « les entreprises qui ne disposent pas des ressources nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'activités visant le développement des

compétences de leur main-d'œuvre » (Emploi-Québec, 2011b). Sachant que les mutuelles de formation font partie du cadre normatif de la Loi du 1 %, nous voulons comprendre comment leur mandat général est en complémentarité avec d'autres institutions, telles que la Loi du 1 %.

3.2.2.1.2. *Objectifs spécifiques*

La Loi du 1 % a officialisé le rôle des entreprises dans le système de formation au Québec en obligeant celles dont la masse salariale est supérieure à 2 millions de dollars à en investir annuellement 1% en formation. En outre, si elles ne le consacrent pas à leurs propres activités de formation, les entreprises assujetties doivent verser ce 1 % dans le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Les sommes ainsi recueillies servent à financer diverses initiatives de formation, telles que les mutuelles de formation (Bélanger et Robitaille, 2008; Bernier, 2011; Emploi-Québec, 2011a). L'objectif de la loi est de financer la formation par des ressources collectives.

En tenant compte du cadre de la loi du 1 %, l'objectif spécifique des mutuelles de formation est d'identifier la problématique commune à un groupe d'entreprises et de la résoudre. Une problématique est commune aux entreprises membres si elle concerne l'amélioration de la qualification et des compétences de la main-d'œuvre ou la gestion et l'organisation de la formation. Plus spécifiquement, les mutuelles analysent des problématiques et cherchent des solutions adéquates pour les PME membres.

Sachant qu'il y a des mutuelles de formation au Québec et qu'elles offrent des services en fonction de problématiques communes à leurs entreprises membres, chaque mutuelle aura des objectifs spécifiques qui seront en complémentarité avec des entreprises et des institutions. Nous voulons mieux comprendre cette complémentarité.

3.2.2.2. Ressources

Les ressources sont une dimension importante qui exprime la dynamique de complémentarité de dispositifs avec d'autres institutions. Deux composantes ont été identifiées au sein des ressources, qui peuvent être financières ou stratégiques. Les premières ne comportent qu'un indicateur : budgétaire. Parmi les secondes figurent deux indicateurs : conseil d'administration et ressources humaines.

Par le biais de ces indicateurs, nous voulons analyser la dynamique des ressources opérationnelles et stratégiques disponibles (ou non) pour chacun des dispositifs. Par conséquent, l'analyse des résultats nous aidera à comprendre s'il y a autonomie ou dépendance des mutuelles de formation à l'égard de la dynamique de complémentarité avec d'autres institutions. Nous présentons ci-dessous les indicateurs retenus.

3.2.2.2.1. Financières

En janvier 2008, lors de l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi du 1 %, le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre a officialisé le financement et le développement des mutuelles de formation. De plus, en 2009, le Pacte de l'emploi, créé par le gouvernement dans la foulée de la crise financière, assure le financement des deux premières phases de la mise en place des mutuelles de formation. Le financement de la troisième phase est assuré par le FDRCMO. Enfin, les entreprises membres des mutuelles assurent le financement à long terme sous forme de cotisations. Le budget de fonctionnement alloué aux mutuelles de formation provient donc de ces sources.

Le financement des dispositifs de formation permet de mieux comprendre la dynamique de la complémentarité entre les mutuelles de formation et d'autres institutions, telles que les entreprises membres et Emploi-Québec, responsable de la gestion des fonds de la Loi du 1 %.

3.2.2.2.2. *Stratégiques*

En plus des ressources financières, les mutuelles de formation ont des ressources stratégiques qui peuvent avoir un impact sur le processus de complémentarité institutionnelle. Nous avons retenu comme indicateur : la composition des conseils d'administration et les ressources humaines.

3.2.2.2.2.1. Conseil d'administration

La composition des conseils d'administration des mutuelles de formation est multipartite – patronat, syndicat et État. Toutefois, le niveau hiérarchique des représentants qui siègent aux conseils d'administration des mutuelles peut être très différent de celui avec qui elles sont en complémentarité. Par exemple, les représentants syndicaux siégeant aux conseils d'administration de la CPMT se rapportent généralement à des centrales syndicales, tandis que les représentants siégeant aux conseils d'administration des mutuelles de formation se rapportent à des unités syndicales. Ces différences de niveaux hiérarchiques aux conseils d'administration peuvent avoir des impacts sur la dynamique de complémentarité institutionnelle des mutuelles avec d'autres institutions.

3.2.2.2.2.2. Ressources humaines

Les caractéristiques des ressources humaines dont dispose chacun des dispositifs pour remplir leur mandat et atteindre leurs objectifs spécifiques peuvent influencer la dynamique de complémentarité institutionnelle. Par exemple, leur expertise, leur permanence et leur nombre peuvent avoir un impact sur la qualité et la quantité du travail effectué. Les acteurs du système de formation de la main-d'œuvre au Québec s'appuient sur l'expertise des ressources humaines de ces diverses instances. Les institutions du système de formation interviennent comme des centres de ressources, afin de faciliter les investissements en formation des entreprises, par secteurs ou par métiers (Monchatre et Tallard, 2013). L'analyse des résultats montrera comment les caractéristiques des ressources humaines des mutuelles de formation peuvent influencer leur complémentarité avec d'autres institutions.

3.2.2.2.3. *Types de soutien*

Les mutuelles de formation sont un dispositif institutionnel collectif et normatif destiné à aider les entreprises assujetties à la Loi du 1 % à remplir leurs obligations, mais aussi à aider les PME, non assujetties, à se doter de ressources et de services de formation. Les principaux types de soutien offerts par les mutuelles de formation aux organisations sont l'analyse des besoins en formation et la recherche de formations adéquates pour les PME. Les mutuelles de formation structurent et mettent en œuvre divers services de formation en fonction de caractéristiques communes aux entreprises qui y sont regroupées (Emploi-Québec, 2008, 2011b).

Le type de soutien que reçoivent les mutuelles varie en fonction du système institutionnel de formation, ce qui peut également avoir un impact sur la complémentarité institutionnelle. Par exemple, le ministère de l'Emploi est le gestionnaire responsable de la conformité de la Loi du 1 % (Monchatre & Tallard, 2013), c'est-à-dire du prélèvement du 1 % de la masse salariale auprès des entreprises et de sa gestion (Bélanger & Robitaille, 2008; Bernier & Howlett, 2011; Monchatre & Tallard, 2013). Pour leur part les CSMO élaborent les demandes de formation, assurent la prestation de certaines formations continues, proposent des mutuelles de formation pour leurs membres de plus petite taille et préparent des analyses sectorielles (Bélanger & Robitaille, 2008; Emploi-Québec, 2009).

3.2.2.3. Pouvoir

Le pouvoir est une dimension importante de la dynamique de complémentarité institutionnelle, dont deux composantes ont été retenues, la coopération et la concurrence. Pour la coopération, deux indicateurs ont été identifiés : le partage de l'information et la présence d'activités communes. Pour la concurrence, la hiérarchie institutionnelle a été identifiée comme indicateur.

3.2.2.3.1. *Coopération*

La coopération des acteurs a un effet de levier sur les habitudes des gestionnaires d'entreprises et des salariés, dans l'objectif de développer les compétences de la main-d'œuvre au Québec (Charest, 1999).

3.2.2.3.1.1. Partage de l'information et présence d'activités communes

Au Québec, dans le cadre du système de formation, l'État a implanté des dispositifs de concertation basés sur des partenariats, combinés à une relative décentralisation des pouvoirs vers les acteurs du marché du travail, pour une meilleure mobilisation des ressources. Il en a résulté une démultiplication des niveaux de concertation (territoriale et sectorielle), en même temps que se sont superposées les thématiques de dialogue social à chacun de ces niveaux (Monchatre et Tallard, 2013). En principe, une structure de partage de l'information et de participation à des activités communes est donc en place dans le système de formation au Québec.

Les mutuelles qui font partie du système institutionnel de formation au Québec agissent comme un cadre normatif d'échange et de partage de ressources et de services permettant d'identifier et de résoudre des problèmes de formation. En ce sens, les mutuelles de formation ont également une structure d'échange et de partage de l'information avec d'autres institutions existantes.

Dans notre étude, nous analyserons les échanges d'information et le partage des activités communes faisant partie de la dynamique des mutuelles de formation en complémentarité avec d'autres institutions. Nous analyserons la manière dont la coopération des mutuelles de formation contribue au développement des compétences de la main-d'œuvre.

3.2.2.3.2. *Concurrence*

3.2.2.3.2.1. Hiérarchie institutionnelle

La particularité du système institutionnel de formation au Québec, basée sur une régulation conjointe, a mené à l'établissement de liens institutionnels entre les acteurs du marché du travail et ceux de la gestion de dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre (Charest, 1999).

Par le biais de ce système de formation, les acteurs du marché du travail ont acquis une position de donneurs d'ordre, c'est-à-dire sont passés d'une logique d'offre de formation en provenance du système éducatif à une logique de demande de formation par les employeurs et les employés. La montée en puissance des acteurs du marché du travail résulte d'un consensus sur l'idée d'instituer des voies non scolaires de développement des compétences de la main-d'œuvre. Ce rapprochement des acteurs du marché du travail et des pouvoirs publics engendre cependant de nouvelles tensions au sein de l'État et du système de relations industrielles québécois (Campbell, 2004; Monchatre et Tallard, 2013; Scott, 2005).

Les mutuelles de formation, qui sont des structures normatives, cherchent en outre à développer l'autonomie financière des acteurs (les entreprises), ce qui peut créer des tensions dans le cadre des liens hiérarchiques institutionnels. Ainsi, pour assurer son financement, une mutuelle de formation doit rendre des comptes à la CPMT en présentant un rapport annuel d'activités et les résultats de leur évaluation, ainsi qu'un bilan détaillé de ses revenus et de ses dépenses. Le mandat d'une mutuelle de formation est renouvelé tous les trois ans si elle répond toujours à une problématique commune et aux conditions énumérées ci-dessus. Elle peut décider elle-même de cesser ses activités, mais la CPMT peut suspendre ou révoquer sa reconnaissance d'une mutuelle de formation qui ne répond plus aux conditions ("Règlement sur les mutuelles de formation, Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre," 2007). Nous voyons ainsi que les mutuelles de formation ont des liens hiérarchiques institutionnels en concurrence ou en dépendance, avec des entités telles que la CPMT. Dans notre analyse des résultats, nous tiendrons compte de l'influence de

ces liens hiérarchiques institutionnels sur la dynamique de complémentarité des mutuelles avec d'autres institutions et par conséquent sur leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Dans ce chapitre, nous avons opérationnalisé les variables retenues pour notre recherche : la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre comme variable dépendante ainsi que l'entrepreneur institutionnel et la complémentarité institutionnelle comme variables indépendantes. Plus précisément, notre modèle d'analyse cherche à comprendre comment des entrepreneurs institutionnels (acteurs) et la complémentarité avec d'autres institutions peuvent influencer la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous concluons ce chapitre en énonçant nos propositions de recherche.

3.3. Propositions de recherche

À partir de la problématique exposée dans le chapitre 1, nous avons formulé notre question de recherche : quelle est la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre et quels en sont les facteurs ?

Pour répondre à cette question, nous avons émis des *propositions* plutôt que des *hypothèses*. Une proposition se distingue d'une hypothèse en ce qu'elle ne présuppose pas de lien de causalité entre les variables, mais une relation entre variables indépendantes et variables dépendantes (Deslauriers, 1991, p. 97). Il est plus approprié de parler de proposition dans le cadre d'une recherche qualitative comme la nôtre.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons émis une première proposition, une proposition générale et deux sous-propositions.

Notre première proposition porte sur la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous avons vu au chapitre 1 que la formation procure à la main-d'œuvre et aux entreprises des avantages économiques et sociaux, notamment une augmentation du salaire des employés et de la productivité des entreprises, ainsi que le développement de réseaux et une meilleure cohésion sociale (Bosch, 2010; CEDEFOP, 2011a; Descy et Tessaring, 2005; Healy et al., 2001; Helliwell et al., 2000). Même si nos travaux ne permettent pas de vérifier les salaires, ni la productivité des entreprises, la contribution empirique de notre thèse permet néanmoins de cerner la contribution des mutuelles tant pour la main-d'œuvre que pour les entreprises. Étant donné que la littérature ne permet pas véritablement de cerner la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre, nous proposons une définition ouverte des impacts réels sur la formation. Notre proposition est donc que des mutuelles de formation apportent une contribution multiforme (Bélanger et Robitaille, 2008) au développement des compétences de la main-d'œuvre, tant pour les employés que pour les entreprises.

Ensuite notre proposition générale résume notre modèle d'analyse et explique les relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante : un dispositif efficace, c'est-à-dire qui contribue au développement des compétences de la main-d'œuvre, requiert non seulement des ressources financières et stratégiques, mais également des acteurs entrepreneuriaux et une complémentarité avec d'autres institutions. Cette proposition découle de l'approche néo-institutionnaliste, présentée dans le chapitre deux, et stipule que la contribution des institutions et leurs dispositifs dépendent des entrepreneurs institutionnels et de la complémentarité institutionnelle. Autrement dit, notre proposition affirme que les variables indépendantes influencent le niveau de contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Pour être en mesure de vérifier cette proposition dans notre recherche empirique, nous devons repérer l'influence des entrepreneurs institutionnels et de la complémentarité institutionnelle sur la contribution de chaque mutuelle au développement des compétences de la main-d'œuvre.

À cette proposition générale se sont ajoutées deux sous-propositions relatives aux deux variables indépendantes, « entrepreneurs institutionnels » et « complémentarité institutionnelle ».

La première sous-proposition est qu'un dispositif ayant des entrepreneurs institutionnels aux visions alignées, aux intérêts convergents et dotés de capacités d'agir contribue davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre. Dans le chapitre 2, nous avons vu que tous les acteurs n'étaient pas des entrepreneurs institutionnels (Campbell, 2004; Crouch, 2010; Lawrence et al., 2009b). Les entrepreneurs institutionnels se singularisent par leur positionnement à l'intersection de réseaux sociaux, institutionnels et organisationnels, ainsi que par leurs habiletés politiques à mobiliser des groupes d'intérêts et leaders pouvant intervenir en leur faveur. Un éventail d'acteurs gravitant autour d'un dispositif ne comprend donc pas forcément que des entrepreneurs institutionnels. Dans notre recherche empirique, afin de vérifier cette sous-proposition, nous devons identifier parmi les acteurs ceux dont les

visions s'alignent, les intérêts convergents et qui sont dotés de capacités pouvant influencer la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

La seconde sous-proposition est qu'un dispositif en complémentarité avec d'autres institutions contribue davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre si cette complémentarité a des retombées positives.

Concernant la seconde sous-proposition, l'approche néo-institutionnaliste ne définit pas clairement la complémentarité institutionnelle. Aux fins de notre thèse, nous avons déterminé que la complémentarité institutionnelle découlait d'un processus de jeux politiques entre acteurs ayant des retombées positives ou négatives, qui peuvent être avantageuses pour certains acteurs et pas pour d'autres (Campbell, 2011; Crouch, 2010; Deeg, 2007; Streeck et Thelen, 2005b). Ce processus est incrémental et évolue selon les forces politiques en présence permettant aux acteurs de saisir des opportunités de ressources accessibles via la complémentarité institutionnelle afin d'influencer le développement des compétences de la main-d'œuvre (Campbell, 2004; Crouch, 2005a; Lawrence et al., 2009b). Dans notre recherche empirique, nous devons distinguer les complémentarités institutionnelles qui ont des retombées positives ou négatives sur le développement des compétences de la main-d'œuvre.

Chapitre 4 : Approche méthodologique

4.1. Stratégie de recherche : études de cas exploratoires et qualitatives

Notre approche méthodologique visait à saisir la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre, ainsi que de cerner les facteurs y contribuant. Par-là, nous avons voulu explorer en profondeur notre objet d'études, les mutuelles de formation, peu abordée par la littérature dans un contexte particulier. Un tel projet de recherche exploratoire est de toute évidence d'ordre qualitatif (Fortin et Gagnon, 2010; Miles et Huberman, 2003). Pour cette raison nous sommes d'avis qu'il a été mené au mieux à l'aide d'études de cas. Ces études de cas sont particulièrement utiles pour déterminer le « pourquoi » et le « comment » (Yin, 2003), questions qui sont au cœur de notre recherche. Notre stratégie a été en effet de contextualiser et d'analyser le phénomène des mutuelles de formation. Enfin, la recherche qualitative est utilisée non seulement lorsqu'un problème et/ou un enjeu doit être exploré en profondeur, mais également lorsque les chercheurs doivent acquérir une compréhension complexe et détaillée d'un phénomène social (Creswell, 2013), ce qui est l'orientation de notre recherche. Nous avons donc mené des études de cas exploratoires et qualitatives afin de saisir la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre, et de cerner les conditions d'efficacité des mutuelles de formation un phénomène peu étudié dans la littérature.

La conception d'études de cas est basée sur des enquêtes empiriques qui se penchent sur un phénomène contemporain dans un contexte réel, de façon à couvrir les conditions de ce contexte (Yin, 2003). De plus, la stratégie de recherche d'études de cas qualitatives tient compte de plusieurs variables pertinentes relatives au nombre limité de cas sous étude (Yin, 2003, p. 14). L'auteur Flyvbjerg (2002) explique comment les théories des sciences sociales, incluant l'approche néo-institutionnaliste, sont en mesure de s'adapter à des contextes particuliers afin de recueillir des interprétations d'un phénomène social. D'autres auteurs ont cependant montré que ces théories avaient de la difficulté à faire le lien entre les

interprétations de pratiques institutionnelles et les structures macro-sociales de l'environnement donné. (Flyvbjerg, 2002; Sisson, 2007, p. 64). Les dispositifs institutionnels auxquels nous nous intéressons sont imbriqués dans les structures macro-sociales du contexte québécois. Nous avons donc été prudents dans l'interprétation des données recueillies concernant les liens entre les pratiques institutionnelles des mutuelles de formation et les macrostructures du contexte sociopolitique et économique québécois.

Des critiques ont été formulées au sujet de la faible validité externe des études de cas. En effet, il serait risqué de généraliser les résultats de notre modèle d'analyse à partir d'un nombre limité de cas, surtout si ces cas ne sont pas choisis au hasard, comme dans notre recherche. Nous souhaitons toutefois que nos résultats permettent des généralisations analytiques portant sur nos propositions théoriques, renforçant ainsi l'approche néo-institutionnaliste et ouvrant des pistes de recherche futures (Yin, 2003). Notre proposition générale est qu'un dispositif efficace qui contribue au développement des compétences de la main-d'œuvre requiert non seulement des ressources stratégiques et financières, mais également des acteurs entrepreneuriaux et une complémentarité avec d'autres institutions. Par ailleurs, afin d'assurer une meilleure validité de nos données, nous avons fait régulièrement des allers-retours entre nos résultats de recherche et notre modèle d'analyse conceptuelle. Nous voulions ainsi accroître la validité externe de notre recherche, même si le nombre de cas étudiés est limité (Yin, 2003).

Dans ce chapitre, nous présenterons la stratégie de recherche basée sur notre unité d'analyse (les mutuelles de formation) et la justification de notre choix d'échantillon. Par la suite, nous exposerons notre méthode de collecte de données. Enfin, nous identifierons les forces et les limites de notre approche méthodologique.

4.2. Structure de la preuve

Notre stratégie de recherche basée sur des études de cas exploratoires et qualitatives est justifiée par notre modèle d'analyse conceptuelle, exposé au chapitre précédent. Nous présenterons ci-dessous notre choix d'unité d'analyse – mutuelles de formation - et la sélection d'études de cas, afin de vérifier notre modèle d'analyse conceptuelle.

4.2.1. Unité d'analyse : mutuelle de formation

Comme le souligne la littérature, l'étude de cas est l'unité d'analyse (Yin, 2003). Dans notre recherche, par conséquent, l'unité d'analyse est la mutuelle de formation. Nous avons vu dans le chapitre précédent que les mutuelles de formation peuvent être difficiles à cerner, et que leurs objectifs et services varient selon la perspective de leurs différents acteurs et/ou les composantes qui ont préexisté à leur définition formelle. D'où l'importance de notre question de recherche qui guide le choix et la définition de notre unité d'analyse. En fait, une question de recherche efficace doit favoriser une unité d'analyse au détriment d'une autre (Yin, 2003), pour devenir plus spécifique et concise et faciliter ainsi la réalisation des études de cas. Rappelons notre question de recherche : quelle est la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre et quels en sont les facteurs ? Cette question met clairement l'emphase sur les mutuelles de formation comme unité d'analyse. L'unité d'analyse, en outre, est le niveau d'investigation des données empiriques de la recherche, ce qui aide à décider des méthodes de collecte de données (Marshall et Rossman, 2010). Par ailleurs, afin de bien cerner les mutuelles de formation, nous avons d'abord limité notre unité d'analyse à la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre et puis à leurs entrepreneurs institutionnels et à leur complémentarité avec d'autres institutions, tel que défini dans notre modèle d'analyse conceptuelle.

Nos études de cas sont holistiques, c'est-à-dire qu'elles comportent une seule unité d'analyse – les mutuelles de formation. Toutefois, nous avons été vigilants dans notre collecte de données et analyse, car la difficulté des études de cas holistiques est qu'elles procurent souvent des données ou des indicateurs trop abstraits (Yin, 2011).

4.2.2. Échantillon : choix de dispositifs aux Québec

Comme l'indique Yin (2003), le choix d'un échantillon limité d'études de cas est justifiable sous certaines conditions : si les études de cas représentent des cas critiques pour la théorie, si elles sont uniques en leur genre et/ou si elles servent d'études révélatrices ou longitudinales. Notre choix d'études de cas répond particulièrement bien à ces conditions. En effet, les mutuelles de formation constituent un cas unique en son genre au Québec et servent d'études exploratoires pour révéler les tenants des mutuelles de formation.

Par ailleurs le Québec lui-même est un endroit bien particulier pour notre choix d'études de cas de dispositifs institutionnels en matière de formation de la main-d'œuvre. En effet, l'Entente Canada-Québec de 1997 a donné lieu à la création d'un système institutionnel de formation de la main-d'œuvre constitué autour de lois, d'institutions et de nouveaux dispositifs de formation. De plus, la forme de gouvernance de ce nouveau système institutionnel de formation au Québec a accru l'importance du rôle des partenaires du marché du travail. Ce qui a eu en retour des répercussions importantes sur le développement du système institutionnel de formation québécois (Bernier et al., 2011, p. 119-120). Par exemple, le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO), lié à la Loi du 1 %, est vu comme un instrument apportant une certaine autonomie aux partenaires du marché du travail afin de mettre en place de nouveaux projets, tel que les mutuelles de formation.

L'État québécois a ainsi privilégié le partenariat institutionnel entre acteurs du marché du travail pour encourager le développement de dispositifs institutionnels de concertation.

L'objectif était de mobiliser davantage de ressources afin d'obtenir des dispositifs de formation plus efficaces en matière de formation de la main-d'œuvre. Le système institutionnel de formation au Québec est, selon Charest (1999), Monchatre et Tallard (2013), un partenariat institutionnel de différents dispositifs et acteurs qui tentent volontairement d'intervenir en faveur d'une meilleure employabilité tout au long de la vie pour la main-d'œuvre et d'une productivité accrue pour les entreprises. L'objectif visé par l'État québécois avec la déconcentration des pouvoirs du système institutionnel de formation vers les acteurs du marché du travail est d'amener au plan administratif une meilleure communication entre acteurs et de mettre en place des dispositifs visant une adéquation plus fine entre la formation et les besoins du marché du travail. Au plan de l'action collective, les visées sont de développer de nouvelles interactions et expérimentations entre acteurs. Celles-ci peuvent aller au-delà des objectifs initialement prévus afin de combler de nouveaux besoins en formation exprimés par divers acteurs du marché du travail (Bernier et al., 2011). C'est dans ce contexte qu'il nous semble tout à fait approprié d'avoir choisi comme dispositifs institutionnels les mutuelles de formation situées au Québec.

De plus, le choix d'études de cas peut avoir l'intention d'être, soit instrumental, c'est-à-dire de comprendre un enjeu, soit intrinsèque, c'est-à-dire de décrire un cas unique (Creswell, 2013). Notre choix d'études de cas tend à répondre simultanément à ces deux intentions. En effet, nous avons voulu identifier et décrire, d'une part la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre et, d'autre part, comprendre les conditions de leur efficacité (dont nous supposons que ce sont les entrepreneurs institutionnels et la complémentarité institutionnelle). À ce jour, aucune étude scientifique n'a été consacrée aux mutuelles de formation du Québec.

Parmi les dispositifs du système institutionnel de formation de la main-d'œuvre du Québec, les mutuelles de formation sont un régime particulier. Dans la problématique de notre thèse, nous avons décrit brièvement leurs objectifs et leurs modalités de fonctionnement et nous avons précisé qu'elles sont un regroupement d'entreprises qui se partagent des services de gestion et

de développement des compétences de la main-d'œuvre sur mesure et personnalisés. Les principaux services offerts par les mutuelles couvrent l'ensemble des activités en amont et en aval de la formation. Par exemple, elles offrent des services d'accompagnement conçus pour relever des défis en gestion des ressources humaines et en formation, ou des services mutualisés pour la conception de projets répondant aux besoins communs de formation de leurs membres. Les mutuelles de formation sont donc des cas uniques en leur genre.

Il existe des mutuelles dans différents secteurs : certaines sont associées au secteur de la construction, qui est déjà très bien organisé et probablement soutenu financièrement, compte tenu des caractéristiques organisationnelles de cette industrie ; d'autres sont dans une situation plus précaire, comme celle sur l'insertion sociale, ou la mutuelle sur les PME ; d'autres enfin sont carrément liées à un comité sectoriel de main-d'œuvre. Bref, les cas de figure sont multiples.

Nous dressons à la page suivante la liste des quatorze mutuelles de formation reconnues par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale en mars 2014.

Tableau VI. Liste des mutuelles de formation reconnues par la loi en mars 2014

Mutuelles de formation reconnues (CPMT, 2014)
<p>Académie du CQEA 101, rue de la Grand-Voile Saint-Augustin-de-Desmaures G3A 2M7</p>
<p>Association des maîtres couvreurs du Québec 3001, boulevard Tessier Laval (Québec) H7S 2M1 www.amcq.qc.ca</p>
<p>Centre d'excellence en formation de l'ACQ 9200, boulevard Métropolitain Est Anjou (Québec) H1K 4I2 www.acq.org</p>
<p>Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec Bureau 350 8150, boulevard Métropolitain Est Montréal (Québec) H1K 1A1</p>
<p>Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail Tour Ouest, bureau 590 550, rue Sherbrooke Ouest Montréal (Québec) H3A 1B9 www.detailquebec.com/formation</p>
<p>Comité paritaire d'installation d'équipement pétrolier du Québec 993, montée Masson, bureau 201 Terrebonne (Québec) J6W 3A3</p>
<p>Forma'PME 8052, rue du Creusot Montréal (Québec) H1P 2A1</p>
<p>Mutuelle de formation des entreprises d'insertion du Québec 4100, rue André-Laurendeau, bureau 200 Montréal (Québec) H1Y 3N6</p>
<p>Mutuelle de formation des résidences pour aîné-e-s « FORMAREZ » 10794, rue Lajeunesse, bureau 100 Montréal (Québec) H3L 2E8</p>
<p>Mutuelle de formation du secteur des services de garde éducatifs à la petite enfance 9405, rue Sherbrooke Est Montréal (Québec) H1L 6P3</p>
<p>Mutuelle de formation intégrée de la Capitale-Nationale Stratform 2750, rue Einstein, bureau 328 Québec (Québec) G1P 4R1</p>
<p>Mutuelle de formation régionale du Saguenay Lac-St-Jean 644, rue Albanel Chicoutimi (Québec) G7J 1N8</p>
<p>Mutuelle Académie des entrepreneurs généraux du Québec 6800 boul. Pie IX Montréal (Québec) H1X 2C8</p>
<p>Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec Bureau 1000 1450, rue City Councillors Montréal (Québec) H3A 2E6</p>

Rappelons le fait que toutes les mutuelles de formation soient situées au Québec, nous évite de contrôler les variables de nature macro-sociopolitiques et économiques du contexte québécois dans lequel elles sont imbriquées. Cette stratégie de recherche rend nos études de cas et leurs résultats plus fiables (Gauthier et Beaud, 2009). L'auteur Yin (2003) souligne que la validité interne d'études de cas repose sur l'explication du phénomène social, complexe et profond, plutôt que sur des relations causales.

Pour mener à bien nos recherches, nous avons besoin d'une variété de mutuelles de formation. Nous avons identifié celles dont nous pouvions faire ressortir les différences et les similarités concernant la contribution, ainsi que l'influence des entrepreneurs institutionnels et de la complémentarité institutionnelle quant à cette contribution. Nous avons donc sélectionné quatre mutuelles sur la base de trois critères : leur secteur d'activité économique, leurs liens (ou non) avec des CSMO et leur 'ancienneté'.

Nous avons sélectionné deux mutuelles dans le secteur des services, une dans le secteur manufacturier et une dans le secteur de la construction. Cette diversité enrichit les données observées en élargissant l'éventail des acteurs et organisations impliqués. De plus, chaque secteur d'activité imprime sa logique propre à la mutuelle concernée. Si nous avons sélectionné deux mutuelles dans le secteur des services, c'est qu'elles représentent des grands sous-secteurs très différents : la mutuelle Formarez représente les résidences privées pour personnes âgées, tandis que la mutuelle Parcours représente les garderies publiques (CPE et milieu familial) et des garderies privées. Ces deux mutuelles représentent non seulement des acteurs différents mais des entreprises de nature différente. En effet, les résidences privées pour personnes âgées sont des entreprises privées à but lucratif, tandis que les garderies publiques sont subventionnées par l'État, sans but lucratif et gérées par un conseil d'administration tripartite.

De plus, nous avons sélectionné deux mutuelles liées à leur CSMO et deux qui ne le sont pas. Comme nous l'avons vu, les CSMO sont des institutions intermédiaires importantes dans le système de formation de la main-d'œuvre au Québec. Avec ce critère, nous voulions mieux comprendre les liens entre mutuelles et CSMO, afin de les comparer avec des mutuelles qui n'en ont pas. Dans notre recherche, les mutuelles Graphi'Com et Parcours sont liées à leur CSMO, tandis que les mutuelles CEFACQ et Formarez ne le sont pas.

Enfin, nous avons sélectionné les mutuelles en fonction de leur ancienneté pour nous assurer d'obtenir des données concrètes lors de nos recherches empiriques. En effet, une expérience plus longue va en général de pair avec une richesse accrue de données. L'ancienneté des mutuelles de formation sélectionnées au moment de la collecte de données étaient la suivante: Graphi'Com, 7 ans ; Formarez 6 ans ; CEFACQ, 5 ans ; et Parcours, 3 ans.

Tels sont les critères qui ont guidé la sélection des quatre mutuelles retenues pour notre collecte de données, de juillet 2015 à janvier 2016.

Parmi les mutuelles sélectionnées, notre première tâche a été de dresser un portrait détaillé de leurs caractéristiques permettant de couvrir diverses réalités - secteurs, expériences, régions, etc. Ceci assure une viabilité à notre recherche.

Lors de notre collecte de données, nous avons accordé une attention particulière aux acteurs, à leurs visions, intérêts et capacités. De plus, nous avons pris note de la complémentarité de ces mutuelles de formation avec d'autres institutions en tenant compte de leur finalité, ressources et enjeux de pouvoir. Enfin, nous avons identifié la contribution de ces mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Dans la section suivante, nous présentons une brève description des quatre mutuelles de formation que nous avons sélectionnées pour notre étude empirique.

4.2.3. Description de l'échantillon : quatre mutuelles de formation

4.2.3.1. Mutuelle de formation du Centre d'excellence en formation de l'Association de la construction du Québec (CEFACQ)

En novembre 2012, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) a reconnu à titre de mutuelle de formation le Centre d'excellence en formation de l'association de la construction du Québec (CEFACQ) (Association de la construction du Québec, 2013a).

Le lancement de cette mutuelle de formation CEFACQ a eu lieu le 14 septembre 2013 à La Malbaie lors du Congrès annuel de l'Association de la construction du Québec (ACQ). Cette nouvelle entité offre des services de formation aux gestionnaires et au personnel administratif des entreprises de construction. Autrement dit la mutuelle de formation CEFACQ est destinée aux employeurs de l'industrie de la construction pour la formation du personnel hors décret. Le CEFACQ a pour principal objectif de faciliter l'accès à de la formation de qualité pour le personnel administratif des entreprises de construction partout au Québec (Association de la construction du Québec, 2013b).

L'Association de la construction du Québec (ACQ) est le principal partenaire de la mutuelle CEFACQ. L'ACQ est le plus important regroupement patronal de cette industrie. Elle représente quelque 17 000 entrepreneurs des secteurs institutionnel, commercial et industriel, soit plus de 120 000 travailleurs. L'ACQ provinciale est formée de 11 associations affiliées dans 15 villes du Québec (Association de la construction du Québec, 2016a).

L'Association de la construction du Québec a été créée en 1989 à la suite du regroupement de deux organisations : la Fédération de la construction du Québec (FCQ) et l'Association de la construction de Montréal et du Québec (ACMQ). En 1993, l'ACQ a été reconnue comme l'Association des employeurs des secteurs institutionnel, commercial et industriel (IC/I) par la Loi R-20, ou *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*.

La mission de l'ACQ est de ;

- favoriser l'essor des entreprises de construction en développant des outils de gestion innovateurs et en offrant des activités de réseautage, de formation et de développement de marchés ;
- promouvoir les nouvelles pratiques en matière de construction, santé et sécurité, innovations technologiques et construction durable ;
- représenter, à titre d'agent patronal négociateur, les employeurs qui œuvrent dans les secteurs institutionnel, commercial et industriel (IC/I) ;
- défendre les intérêts des entrepreneurs de la construction IC/I auprès des autorités gouvernementales et socio-économiques du Québec et du Canada (Association de la construction du Québec, 2015c).

En plus du programme de formation, les principaux services professionnels offerts par l'ACQ à ses membres sont les relations du travail, la santé et la sécurité du travail, et les affaires juridiques.

Chaque fois qu'un entrepreneur participe ou inscrit un de ses employés à une activité de formation de la mutuelle CEFACQ, il bénéficie d'incitatifs financiers. Les employeurs qui envoient leurs employés en formation par le biais de la mutuelle CEFACQ ont droit au remboursement du salaire horaire réel, y compris les avantages sociaux des employés, jusqu'à un maximum de 20 \$ de l'heure. Le CEFACQ permet aux entreprises assujetties à la Loi du 1 % de remplir plus facilement leurs obligations. En effet, toute dépense effectuée auprès de la mutuelle CEFACQ est admissible en vertu de cette loi (Association de la construction du Québec, 2013b).

Chaque année, il arrive que certaines entreprises assujetties n'aient pas investi la totalité de leur 1 % de masse salariale dans des activités de formation. Pour les entreprises membres de la mutuelle CEFACQ, il existe un moyen de s'acquitter de cette obligation. En effet, depuis

2013, la mutuelle offre la possibilité aux entrepreneurs assujettis à la loi du 1 % de verser leurs sommes inutilisées dans un fonds en fidéicommiss. Le CEFACQ utilise ce fonds pour concevoir et créer de nouvelles activités de formation pour le personnel administratif et gestionnaire des entreprises de construction. Plutôt que de verser cet argent à la CPMT, les entreprises ont donc la possibilité de faire leur versement directement au bénéfice de l'industrie de la construction. Par exemple, pour l'employeur qui se rend compte à la fin d'une année que ses dépenses de formation n'ont pas atteint l'équivalent de 1 % de sa masse salariale, verser les sommes dans un fonds en fidéicommiss est une façon légale de s'acquitter de son obligation à l'égard de la Loi. D'ailleurs, le Règlement sur les mutuelles de formation permet aux employeurs de verser directement au CEFACQ la totalité ou une partie de l'équivalent du 1 % de leur masse salariale. En 2013, 25 entreprises ont choisi de verser leurs sommes inutilisées dans un fonds en fidéicommiss à la mutuelle de formation CEFACQ. Les sommes sont utilisées pour la conception et l'organisation de formations destinées à tous les membres de la mutuelle (Association de la construction du Québec, 2015a).

Par ailleurs, les thèmes de formation sont choisis à la suite d'une analyse des besoins. Il s'agit d'une démarche structurée qui implique le public cible et qui vise une adéquation entre les formations et les besoins des employeurs. Les quatre étapes du processus de création d'activités de formation sont : documentation au sujet du profil de poste visé, implication d'intervenants occupant le poste visé, évaluation de la maîtrise des compétences associées au poste visé et conception de formations visant à améliorer les compétences (Association de la construction du Québec, 2016b).

De plus, l'accessibilité aux formations est un réel problème pour bon nombre d'entreprises en région. La mutuelle CEFACQ met à profit le positionnement unique de l'ACQ et sa présence partout dans la province pour donner accès à de la formation. En effet, les services de formation sont accessibles auprès des ACQ affiliées. À cela s'ajoute la possibilité de suivre des cours à distance grâce au système de vidéoconférence dont dispose le réseau de l'ACQ. Il est à noter que les formations tiennent compte de l'horaire chargé des entrepreneurs et sont

diffusées selon des formules variées (cours intensifs, cours du soir, déjeuners-conférences, etc.) (Association de la construction du Québec, 2013b).

La mutuelle de formation CEFACQ est composée d'une équipe permanente de 3 personnes et d'un conseil d'administration paritaire composé de 8 membres.

4.2.3.2. Mutuelle de formation des résidences privées pour aînées :

Formarez

La mutuelle de formation Formarez a été créée en 2010 afin d'offrir des programmes de formation adaptés aux travailleurs des résidences privées pour personnes aînées du Québec. Ces programmes ont intégré les standards et pratiques du domaine afin d'améliorer la qualité des services offerts aux personnes qui vivent dans les résidences pour aînées du Québec. Ces programmes de formation ont été offerts en collaboration avec des institutions d'enseignement reconnues. La mutuelle de formation Formarez s'adresse à toutes les catégories de personnel des résidences : préposés aux soins ou à l'entretien, personnel infirmier, de soutien, et des services alimentaires, et gestionnaires.

Pour aider à comprendre les raisons qui ont présidé à l'émergence de la mutuelle de formation Formarez, nous présentons les principales étapes de sa création.

En mai 2004 a été créée la Table de concertation sur les besoins de formation du personnel des résidences et CHSLD privés du Québec. Les principaux membres de cette Table de concertation étaient le Secrétariat aux aînées, qui est un organisme gouvernemental ; le Regroupement québécois des résidences pour aînées (RQRA) ; les représentants syndicaux, CSN et FTQ ; la FADOQ, qui est un regroupement volontaire d'aînées ; le réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH) ; l'Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées (AQDR) ; et la Fédération québécoise des préposés en résidences privées. Cette table de concertation a été incorporée en juin 2005 (Formarez, 2011).

En mai 2006, la Table de concertation a obtenu du soutien financier d'Emploi Québec afin d'effectuer une étude sur les besoins de formation dans ce secteur. Les résultats de cette étude, basée sur 156 entrevues, ont été rendus publics en juin 2008 lors du dépôt d'un diagnostic sur les besoins de formation du personnel des résidences privées pour personnes âgées au Québec. Ce diagnostic de terrain a démontré, avec acuité, qu'il y avait des besoins de formation importants pour toutes les catégories d'employés des résidences pour personnes âgées au Québec. Ce constat a été à l'origine de la création de la mutuelle de formation Formarez (Formarez, 2011).

En septembre 2008, suite au dépôt du diagnostic, le programme de formation intitulé « Assistance aux personnes âgées » a été développé et déployé en collaboration avec la Commission scolaire des Navigateurs. Ce programme, conçu pour le perfectionnement en milieu de travail, s'adressait aux préposés en emploi n'ayant pas de formation (Formarez, 2011).

En mai 2010, la Table de concertation est devenue officiellement Formarez, la mutuelle de formation des résidences privées pour personnes âgées, une organisation sans but lucratif, paritaire, totalement dédiée à la formation des travailleurs dans les résidences privées du Québec. Formarez a conclu des ententes avec 35 commissions scolaires afin que soit dispensé le programme de formation « Assistance aux personnes âgées ». En juillet 2010, la Commission des partenaires du marché du travail du Québec (CPMT) a reconnu Formarez comme mutuelle de formation et lui a octroyé un soutien financier de 500 000 \$ pour développer plusieurs programmes de formation à l'intention de tout le personnel à l'emploi des résidences pour personnes âgées du Québec. Entre 2008 et 2011, le programme « Assistance aux personnes âgées » a formé près de 2 000 préposés en emploi, avec la collaboration des 35 commissions scolaires qui offraient ce programme uniforme dans toutes les régions du Québec (Formarez, 2011).

En février 2011, Formarez a obtenu le plus gros budget de formation jamais octroyé par la CPMT (1 626 000\$) pour enrichir et reformater le programme « Assistance aux personnes âgées », et pour former à travers ce programme 2 000 travailleurs supplémentaires en assumant le salaire pendant 75 heures de formation par personne. Le programme de financement prévoyait également un soutien financier pour les employés qui s'inscrivent à une formation pour l'accueil, l'intégration et l'entraînement à la tâche des nouveaux employés.

En août 2011, Formarez comptait près de 200 membres, c'est-à-dire 200 propriétaires de résidences privées pour personnes âgées (Formarez, 2011).

Formarez a travaillé en étroite collaboration avec le Regroupement québécois des résidences pour aînés (RQRA), ainsi qu'avec les deux principales centrales syndicales regroupant des employés de son secteur : la CSN et la FTQ. Formarez partage des bureaux avec le RQRA, lequel est un organisme à but non lucratif qui regroupe des résidences privées pour personnes âgées. En 2015, le RQRA rassemblait près de 700 membres, gestionnaires et propriétaires de résidences qui gèrent plus de 78 000 unités locatives dans tout le Québec. Ce regroupement de résidences privées pour aînés existe depuis 1989. Il est composé d'un conseil d'administration et d'une équipe d'employés permanents (Regroupement québécois des résidences pour aînés, 2016).

Depuis 2011, Formarez développe également ses programmes de formation en collaboration avec ses partenaires institutionnels, principalement Formation Québec en réseau (le Réseau des services aux entreprises des commissions scolaires du Québec). Formation Québec en réseau est un consortium de services aux entreprises des commissions scolaires. Le réseau est composé principalement de commissions scolaires qui offrent des formations aux entreprises dans tous les secteurs d'activité et toutes les régions du Québec. En bref, Formation Québec en réseau contribue au développement des compétences de la main-d'œuvre en vue d'améliorer la performance des organisations et entreprises québécoises (Formation Québec en réseau, 2016).

Par ailleurs le nouveau règlement sur la certification des résidences, en vigueur depuis le 13 mars 2013, exige un nouveau programme de formation en milieu de travail, lequel est déployé par Formarez en partenariat avec Formation Québec en réseau. Ce dernier a été mandaté pour développer, offrir et évaluer le nouveau programme de formation permettant d'acquérir les compétences exigées. Formarez, pour sa part, a été associée à cette démarche afin de développer des outils pédagogiques complémentaires qui aident les résidences à se conformer aux nouvelles exigences.

L'approche Formarez est un modèle de formation qui tient compte des différents styles d'apprentissages des adultes. Il y a donc de la formation en modules d'environ 90 minutes, des formations en groupe et en ligne. Formarez est un modèle de formation collé le plus possible sur le milieu de travail.

Formarez était composée d'une équipe permanente de 4-5 personnes, dont le directeur général. Formarez possédait également un conseil d'administration composé d'organismes et de représentants paritaires préoccupés par les besoins de formation du secteur des résidences privées pour personnes âgées et désireux d'y apporter une réponse structurée, visant l'établissement de standards de qualité reconnus dans les résidences.

Soulignons toutefois que la mutuelle de formation Formarez a fermé ses portes au printemps 2016 soit après notre démarche empirique, suite au refus de la CPMT de poursuivre son financement et au peu d'appui des employeurs du secteur.

4.2.3.3. Mutuelle de formation du secteur des communications graphiques : Graphi'Com

Grafi'Com était la mutuelle de formation destinée aux entreprises québécoises œuvrant dans le secteur des communications graphiques. Grafi'Com a été mise sur pied en 2008 et était administrée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec (CSMOCGQ) (Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec, 2016a).

Ce comité sectoriel a lancé le 22 mars 2010 les activités de la mutuelle de formation. Le mandat de Grafi'Com Formation était d'assurer la formation continue de plus de 25 000 travailleurs et travailleuses qui œuvrent dans l'industrie des communications graphiques et de l'imprimerie dans plus de 1 200 entreprises partout au Québec. L'objectif était de répondre aux besoins des travailleurs d'une industrie en pleine mutation technologique. L'ensemble des intervenants de l'industrie reconnaît que les besoins en formation sont accentués par l'introduction d'innovations technologiques par ailleurs bénéfiques à l'industrie. De plus, le départ à la retraite de nombreux travailleurs créera, sous peu, des besoins importants en main-d'œuvre qualifiée. Par ailleurs, les membres du CSMOCGQ constatent le manque de ressources pour assurer la formation continue des travailleurs (Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec, 2010).

Le CSMOCGQ reconnaît la problématique majeure, soit la baisse de 22,8 % de la main-d'œuvre dans son secteur depuis 2008. En 2012, le secteur comptait 42 320 employés, répartis dans les sous-secteurs suivant : impression et activités connexes de soutien (17 200), services de design graphique (8 823), édition (6 500), fabrication de produits en papier transformé (5 450), centres de services aux entreprises (4 347). Les enjeux sectoriels identifiés comme les plus importants par la majorité des entreprises sont : l'arrivée des nouveaux médias de communication (40 %), le recrutement de la main-d'œuvre compétente (35 %) et la compétition québécoise et canadienne (31 %) (Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec, 2016c).

La mutuelle de formation Grafi'Com était un regroupement d'entreprises qui se donnaient les moyens de développer des activités de formation et de perfectionnement pour leurs employés. Grafi'Com Formation a été reconnue par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et a bénéficié d'une subvention de lancement de 300 000 \$ pour un mandat de trois ans. La mutuelle de formation Grafi'Com bénéficie du soutien financier du FDRCMO lequel est placé sous la responsabilité de la CPMT.

La mutuelle de formation Grafi'Com travaillait avec l'Institut des communications graphiques ainsi que de concert avec le Collège Ahuntsic et les Centres de formation professionnelle des commissions scolaires présents dans six régions du Québec (Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec, 2010).

Grafi'Com formation était destinée principalement aux entreprises du secteur des communications graphiques dont sont issus la plupart de ses membres : imprimeurs, entreprises de fabrication de papier, fournisseurs du secteur de l'imprimerie, éditeurs, entreprises de design graphique, etc. Ceux-ci bénéficiaient de l'ensemble des avantages de la mutuelle (remboursement de salaire, frais de déplacement, etc.) (Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec, 2016b).

Pour chaque formation, l'entreprise obtenait : une attestation de formation, du matériel didactique, ainsi que le remboursement du salaire (jusqu'à concurrence de 20 \$ de l'heure et pour un maximum de 140 \$ par jour de formation), des frais de déplacement et d'hébergement, et des repas de chaque participant (Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec, 2016a).

Au printemps 2016, soit après nos travaux empiriques, le CSMOCGQ a décidé de mettre fin aux activités de la mutuelle de formation Graphi'Com pour des raisons financières.

4.2.3.4. Mutuelle de formation des professions de la petite enfance :

Parcours

La mutuelle de formation Parcours est un organisme à but non lucratif qui a été constitué en 2010. En décembre 2012, Parcours a obtenu sa reconnaissance en vertu de la loi du 1 % auprès de la CPMT. L'organisme a commencé officiellement ses activités à l'été 2014 avec l'embauche d'employés permanents. Son mandat est de concevoir, structurer et déployer des activités et des services de formation visant l'amélioration et le perfectionnement des compétences de la main-d'œuvre dans le secteur des services de garde à la petite enfance (Parcours : Mutuelle de formation des professions de la petite enfance, 2016a). La mission première de la mutuelle de formation Parcours est d'offrir une gamme de services élargie en matière de formation de la main-d'œuvre à toutes les catégories d'employés œuvrant dans le secteur des Services de garderies éducatives (SGE) à la petite enfance sur l'ensemble du territoire québécois. La mise sur pied de Parcours découle d'une volonté du milieu des services de garderies éducatives à la petite enfance. Les acteurs du milieu constataient des disparités régionales et interrégionales quant à la nature, au contenu et à la quantité des formations offertes ainsi qu'une duplication des ressources humaines et financières dans l'élaboration et la livraison des services de formation. Tous les acteurs de ce milieu se sont entendus sur la pertinence et même la nécessité de doter le réseau des garderies du Québec d'une structure permanente assurant la gestion stratégique de la formation et du perfectionnement de toutes les catégories d'employés œuvrant dans le secteur (Parcours : Mutuelle de formation des professions de la petite enfance, 2016a).

Mentionnons quelques dates importantes pour permettre de comprendre les origines et les étapes de la mise sur pied de la mutuelle Parcours. En 2009, les regroupements régionaux de centres de petite enfance (CPE), l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPE) et les trois principales centrales syndicales (CSQ, CSN et FTQ) se sont entendus pour travailler ensemble à la mise sur pied d'une mutuelle de formation. En 2010, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC) a

recommandé la reconnaissance de la mutuelle de formation Parcours auprès de la CPMT. En juin 2011 s'est tenue l'assemblée générale de fondation de la mutuelle de formation Parcours. En décembre 2012, la mutuelle de formation a obtenu sa reconnaissance de la CPMT sous l'appellation de « mutuelle de formation du secteur des services de garde éducatifs à la petite enfance ». En juillet 2014, Parcours a recruté ses premiers employés et, en novembre de la même année, la mutuelle de formation a emménagé dans ses premiers locaux. Parcours a signé une entente exclusive avec l'AQCPE afin de déployer quatre activités de formation portant sur le développement de l'enfant. En décembre 2014, la mutuelle de formation a créé un comité d'experts visant à établir des critères de qualité et à sélectionner les activités de formation à déployer. En février 2015, Parcours a accueilli ses premiers membres. Enfin, en mai 2015, Parcours a livré sa première activité de formation à un service de garde. Depuis, la mutuelle Parcours travaille à analyser les besoins en matière de formation, à identifier des axes de formation, à déployer et à concevoir des outils d'information et promotionnels (Parcours: Mutuelle de formation des professions de la petite enfance, 2016).

La mutuelle Parcours offre ainsi une gamme élargie de formations de qualité à toutes les catégories de travailleuses et travailleurs du secteur des services de garde éducatifs à la petite enfance, ce qui représente plus de 2 000 centres de la petite enfance (CPE) et garderies, soit plus de 35 000 personnes, auxquelles s'ajoutent 15 000 responsables de services de garde en milieu familial reconnus par un bureau coordonnateur (BC), ainsi que leur personnel. Parcours offre également ses services au réseau des garderies privées du Québec, dans lequel œuvrent plus de 25 000 personnes. Comme outil collectif, la mutuelle Parcours a un rôle majeur à jouer dans l'évaluation des besoins de formation, dans l'offre de formation continue en concertation avec l'ensemble des acteurs du secteur et dans le rayonnement d'une culture commune de formation à la grandeur du Québec (Confédération des syndicats nationaux, 2014).

Parcours collabore avec plusieurs acteurs et partenaires impliqués dans le projet de la mutuelle de formation, afin de mutualiser des contenus de formation, et de promouvoir et maintenir une culture de formation dans le secteur des services de garde éducatifs à la petite enfance. Parmi

ceux-ci figurent : l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPE) ; les regroupements régionaux de CPE, affiliés à la l'AQCPE ; les services de garde éducatifs (SGE) ; les syndicats représentant les salariées et les RSG, tels que la Fédération de la santé et des services sociaux (FSSS), affiliée à la CSN, la Fédération des intervenantes en petite enfance du Québec (FIPEQ), affiliée à la CSQ, le Syndicat québécois des employées et employés de service, section locale 298 (SQEES-298), affilié à la FTQ (Parcours : Mutuelle de formation des professions de la petite enfance, 2016b). Le CSMO-ÉSAC s'est également largement impliqué dans la mise en place de la mutuelle Parcours. Afin de mener à bien ses activités et pour assurer sa représentativité à l'échelle provinciale, Parcours est membre du CSMO-ÉSAC depuis sa création.

Parcours vise ainsi à devenir la référence en matière de formation, d'accompagnement et de réinvestissement dans le secteur des services de garde éducatifs à la petite enfance sur le territoire québécois. Parcours adhère aux valeurs d'excellence, de professionnalisme, de coopération, d'engagement et d'innovation. Nous retenons comme valeurs l'accessibilité à des activités de formation adaptées aux besoins de toutes les catégories d'employés du réseau des SGE à la petite enfance, ainsi que des services à faible coût, flexibles et disponibles dans toutes les régions du Québec. L'accès à des services de formation via la mutuelle Parcours est très important en raison de la petite taille des entreprises, de leurs ressources humaines et financières souvent limitées, des difficultés de mise en commun et de l'absence de stratégie globale, qui compliquent l'accès à des services de formation dans ce secteur (Parcours : Mutuelle de formation des professions de la petite enfance, 2016a).

Parcours a un conseil d'administration, actuellement composé de représentantes et représentants de CPE et de CPE-BC membres de l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPE), et de représentantes et représentants des travailleuses et travailleurs membres de la Fédération de la santé et des services sociaux de la Confédération des syndicats nationaux (FSSS-CSN), de la Fédération des intervenantes en petite enfance du Québec de la Centrale des syndicats du Québec (FIPEQ-CSQ) et du Syndicat québécois des employées et

employés de services, section locale 298 affiliée à la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (SQEES-298-FTQ). Une représentante du milieu collégial et un représentant du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) comptent également parmi les membres du CA (Confédération des syndicats nationaux, 2014).

4.2.4. Période étudiée

Afin de limiter nos études de cas dans le temps, nous nous baserons sur la période d'existence des dispositifs institutionnels retenus. Nous savons que la Loi du 1 % a été amendée en 2008, officialisant la reconnaissance et le financement des mutuelles de formation. Les documents disponibles qui sont utilisés pour notre analyse documentaire ont des données datées de 2013 pour les plus récents. La période que nous avons couverte est donc d'une durée de 5 ans, soit entre 2008 et 2013.

Une structure de preuve basée sur des études de cas, uniques en leur genre, que nous avons étudiés de manière holistique, est appropriée à notre sujet de thèse. L'objectif de notre recherche est de saisir la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre ainsi que de cerner les facteurs y contribuant. Nous sommes toutefois restés prudents, car une des faiblesses de l'approche néo-institutionnaliste est l'absence de précision au sujet des variables. Nous avons suivi le modèle d'analyse conceptuelle présenté au chapitre précédent, où nous avons défini nos indicateurs pour la collecte de données.

4.3. Collecte de données : analyse documentaire et entretiens semi-structurés

Nos études de cas exploratoires et la collecte de données qualitatives correspondante, visant à mieux comprendre les mutuelles de formation, ont recouru à deux méthodes. D'un côté, nous avons complété une analyse documentaire de ces dispositifs et, de l'autre, nous avons mené des entretiens semi-structurés auprès de leurs administrateurs et des acteurs concernés. Ces deux méthodes nous ont permis d'assurer une triangulation des données, laquelle a deux conditions à remplir : les données collectées doivent provenir de différentes sources et ces différentes sources doivent être utilisées afin de corroborer les données obtenues (Yin, 2003). Une fois ces deux conditions remplies, la triangulation des données permet d'assurer une validité des informations collectées. Au final, la triangulation des données permet d'accroître la validité du devis de l'étude de cas (Yin, 2003, p. 36).

4.3.1. Sources des informations documentaires

L'analyse documentaire comporte plusieurs avantages. Elle aide à vérifier l'exactitude des noms et de la terminologie utilisée dans le domaine étudié. Elle permet de corroborer des données avec l'information provenant d'autres sources, comme des entretiens semi-structurés. De plus, cette méthode de collecte de données permet d'examiner plusieurs fichiers et documents sur place dans plusieurs organisations. Enfin, en analysant un document et pour bien le comprendre, le chercheur doit identifier les objectifs en vue desquels celui-ci est écrit (Yin, 2003).

4.3.1.1. Comprendre la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre

En plus des sources déjà citées dans cette thèse, il est important de rappeler les sources des données. Les documents recensés ci-dessous pour nos études de cas ont été choisis parce qu'ils traitent de ces dispositifs, en particulier de leurs objectifs, fonctionnement et

contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous présentons ci-dessous les sources officielles et/ou institutionnelles que nous avons utilisées pour notre analyse documentaire.

- 1) *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (chapitre D-8.3) (Gouvernement du Québec, 2007).
- 2) CPMT (2012). *Manuel d'interprétation de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. Québec : Gouvernement du Québec.
- 3) *Règlement sur les mutuelles de formation : Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (chapitre D-8.3, a. 8, 20 et 21) (Gouvernement du Québec, 2007).
- 4) Commission des partenaires du marché du travail (2010). *Guide sur les mutuelles de formation. Règlement sur les mutuelles de formation*. Montréal : Gouvernement du Québec.
- 5) Emploi-Québec (2008). *Guide sur les mutuelles de formation. Règlement sur les mutuelles de formation*. Montréal : Emploi-Québec.
- 6) CPMT (2011). *Plan stratégique 2011-2014 de la Commission des partenaires du marché du travail*.
- 7) CPMT. (2013). *Résolution pour le renouvellement de l'Entente Canada-Québec sur le marché du travail*. Procès-verbal séance de la CPMT 15 mai 2013. Montréal.
- 8) CPMT (2005). *Entente intervenue entre la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché du travail*.
- 9) Bérubé, M. (2007). *Petite histoire des relations Canada-Québec autour des politiques sur la formation de la main-d'œuvre*. Cahier de transfert, CT-2007-002 de l'ARUC-Innovations, travail et emploi.

10) Institut de coopération pour l'éducation des adultes & ICÉA. (2011). *Tournée ICÉA-FCCQ sur l'apprentissage et la formation en milieu de travail*, Rapport de l'ICÉA. Montréal.

À partir de ces documents, nous avons porté attention aux indicateurs de la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre : nombre de lettres d'intention, nombre d'entreprises membres, montant investi en formation, nombre d'activités de formation, nombre d'attestations offert aux employés. Nous avons également prêté attention aux acteurs identifiés dans notre modèle d'analyse, lesquels peuvent influencer la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous avons été attentifs à leurs visions et intérêts, ainsi qu'aux capacités qu'ils déploient. Enfin, nous avons prêté attention aux indicateurs de la complémentarité institutionnelle : mandat général respectif, objectifs spécifiques, budgets, conseils d'administration, ressources humaines, partages d'information, présences d'activités communes et liens hiérarchiques institutionnels.

4.3.1.2. Corroborer ou infirmer le contenu des entretiens semi-structurés

L'objectif de notre analyse documentaire est d'identifier les thèmes récurrents portant sur la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre, et des facteurs y contribuant. Nous avons également trouvé des informations pertinentes sur ces dispositifs institutionnels dans d'autres documents, par exemple des rapports de recherche, sites web et une revue de presse que nous avons cités dans la description de notre échantillon de mutuelles de formation.

L'analyse documentaire a servi en outre à corroborer le contenu des entretiens semi-structurés que nous avons réalisés, et cela afin de mieux identifier la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre, ainsi que de comprendre les entrepreneurs institutionnels et la complémentarité institutionnelle (Yin, 2003, p. 87). Pour ce

faire, nous avons comparé les résultats de notre analyse documentaire avec les données recueillies auprès des répondants dans le cadre de nos entretiens semi-structurés.

4.3.1.3. Traitement des données de l'analyse documentaire

Pour comprendre les mutuelles de formation, nous avons examiné chacun des documents recensés ci-dessus à partir du modèle d'analyse présenté au chapitre précédent. Nous avons retenu les informations portant sur la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous avons identifié également les composantes des acteurs que nous avons indiquées dans notre modèle d'analyse : leur vision, leurs intérêts, et leurs capacités. À partir de ces composantes, nous avons noté les indicateurs retenus. Enfin, nous avons repéré les mentions faisant référence aux indicateurs de la complémentarité institutionnelle de notre modèle d'analyse, c'est-à-dire : mandat général respectif, objectifs spécifiques, budgets, conseils d'administration, ressources humaines, partages d'information, présences d'activités communes et liens hiérarchiques institutionnels.

Les autres informations ont été collectées à partir des entretiens semi-structurés que nous avons menés avec les administrateurs et les acteurs de ces dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre au Québec.

4.3.2. Entretiens semi-structurés

Afin de mieux saisir la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre et de cerner les facteurs y contribuant, la collecte de données nous a menés à faire des entretiens semi-structurés auprès des administrateurs et acteurs gravitant autour de ces dispositifs. Contrairement à l'analyse documentaire, de tels entretiens permettent un échange entre chercheur et acteur. De cette relation a découlé une authenticité dans les réponses, la possibilité pour le répondant d'expliquer la perception du phénomène étudié, un approfondissement des questions (Fortin et Gagnon, 2010; Gauthier et Beaud, 2009; Yin,

2003) et pour le chercheur, un accès aux visions, intérêts et capacités des entrepreneurs institutionnels et à la complémentarité institutionnelle pouvant influencer la contribution des mutuelles.

4.3.2.1. Choix des répondants

Le choix des répondants a été crucial, car il nous a permis d'obtenir les informations requises pour notre recherche. L'approche néo-institutionnaliste a identifié des acteurs et des organisations jouant un rôle politique et économique prépondérant auprès des institutions et de leurs dispositifs institutionnels.

À partir d'une recension préliminaire des documents, nous avons identifié des acteurs et des organisations impliquées dans les mutuelles de formation, par exemple, les organisations semi-publiques, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et les Comités sectoriels de la main-d'œuvre (CSMO). Par contre, nos recherches préliminaires nous ont laissés penser que d'autres organisations s'ajouteraient en cours de recherche. En effet, une association patronale et une organisation représentant les commissions scolaires se sont ajoutées à notre liste d'organisations rencontrées.

Compte tenu des acteurs (État, patronat, syndicat) en présence dans chacun des dispositifs à l'étude, nous avons réalisé 14 entretiens avec 15 intervenants différents entre le 1^{er} juillet 2015 et le 7 janvier 2016. Les entretiens se sont déroulés à Montréal, Beloeil, Gatineau, et Québec en français. Les entretiens semi-structurés ont duré en moyenne 90 minutes. Nous avons mené entre 3 et 5 entretiens semi-structurés par mutuelle de formation.

Tableau VII. Intervenants rencontrés en entretiens semi-structurés par organisation

Organisations	Intervenants
Mutuelle CEFACQ	Directrice générale de la mutuelle
	Représentant officiel de l'ACQ
Mutuelle Formarez	Directeur général de la mutuelle
	Représentante syndicale
	Représentant FQER
Mutuelle Graphi'Com	Directeur général de la mutuelle
	Représentant officiel du CSMOCCGQ
	Représentant syndical
	Représentant patronal
Mutuelle Parcours	Directrice générale de la mutuelle
	Représentante officielle du CSMO-ESAC
	Représentant officiel du CSMO-ESAC
	Représentant syndical
	Représentante patronale
CPMT	Représentant officiel de la CPMT

Au cours de nos entretiens semi-structurés, nous avons utilisé la technique boule-de-neige afin d'identifier d'autres répondants provenant d'organisations impliquées dans les mutuelles de formation, ou pour repérer d'autres acteurs que nous aurions pu oublier. Cette technique consiste à demander à nos répondants de désigner d'autres répondants potentiels dont ils considèrent qu'ils ont une implication ou une influence sur les dossiers en question (Miles et Huberman, 2003). Grâce à cette technique d'échantillonnage, nous avons été en mesure d'identifier des acteurs clés gravitant autour des mutuelles de formation. Les acteurs rencontrés en entretiens sont des représentants étatiques, patronaux et syndicaux et autres qui nous ont permis d'obtenir des informations pertinentes pour notre recherche.

4.3.2.2. Grille d'entretiens semi-structurés

Nos entretiens semi-structurés ont été soutenus par une grille d'entretiens (voir annexe 1), laquelle a été finalisée en fonction de l'analyse documentaire. Par cette grille d'entretiens semi-structurés, nous avons souhaité aborder le plus ouvertement la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Il nous fallait aussi tenir compte d'un temps raisonnable que les acteurs pouvaient nous accorder et donc les quelque 25 questions étaient suffisantes à ce titre, ainsi que pour bien couvrir notre objet d'étude.

4.3.2.3. Traitement des données des entretiens semi-structurés

Les entretiens semi-structurés nous ont donné accès à des informations sur les entrepreneurs institutionnels et la complémentarité institutionnelle autrement inaccessibles. Nous avons fait la retranscription des entretiens. Dans un premier temps, nous avons importé toutes les retranscriptions d'entrevues dans le logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo. Dans un deuxième temps, le contenu des entretiens a été traité par le logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo afin de le codifier selon nos indicateurs de notre modèle d'analyse. Une première série de codes correspond à nos indicateurs présentés dans le modèle d'analyse (voir tableau 3, 4 et 5). D'autres codes ont émergé de l'analyse des documents et se sont ajoutés à cette première liste. Comme dans le contenu des documents de l'analyse

documentaire, nous avons porté une attention particulière non seulement aux visions, intérêts et capacités des acteurs, mais également à la finalité, aux ressources et au pouvoir qui expriment la dynamique de la complémentarité des mutuelles de formation avec d'autres institutions.

4.3.2.4. Forces et limites de l'entretien semi-structuré

Cependant, des biais peuvent avoir entaché l'information fournie par les répondants, lesquels pourraient être tentés de se valoriser ou de valoriser leur dispositif, ce qui minerait la fiabilité de leurs réponses. De plus, il est possible que certains répondants aient été mal à l'aise de divulguer des informations concernant leur dispositif en matière de formation de la main-d'œuvre (Yin, 2011). D'où l'importance d'avoir procédé à une triangulation des données avec les résultats de l'analyse documentaire. Nous avons donc été prudents, autant dans la formulation des questions que dans l'interprétation des réponses.

4.4. Forces et limites de la méthode

Dans ce chapitre, nous avons soupesé les forces et les limites des études de cas exploratoires et qualitatives, de l'analyse documentaire et des entretiens semi-structurés que nous avons menés. Nous avons indiqué les problèmes que nous avons rencontrés quant à la fiabilité et à la validité de notre méthode. Du côté de la validité, nous avons procédé à une triangulation des données venant de différentes sources. Mais notre objet d'étude ne nous apparaît compréhensible qu'à partir d'une méthode d'études de cas exploratoires et qualitatives. Il s'agit pour nous d'un choix méthodologique approprié, découlant de l'approche néo-institutionnaliste retenue.

Chapitre 5 : Présentation des résultats

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté notre méthodologie incluant une description détaillée des quatre mutuelles de formation au sujet desquelles nous avons recueilli des données. Au lieu de faire directement une comparaison et une lecture empirique et théorique des concepts clés adoptés par chacune des quatre mutuelles, ce chapitre en présentera les acteurs principaux, la complémentarité de chacune avec d'autres institutions, ainsi que sa contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Pour chaque mutuelle, nous optons pour le modèle de présentation suivant :

- 1) présentation des acteurs principaux et description de leurs visions, intérêts et capacités ;
- 2) analyse détaillée de la complémentarité de chaque mutuelle avec d'autres institutions, suivant les propos des acteurs ;
- 3) exposition des principales contributions de chaque mutuelle au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Dans l'ordre, nous présenterons les quatre mutuelles de formation suivante : CEFACQ, Formarez, Graphi'Com et Parcours.

Pour bien comprendre la création, le fonctionnement et les contributions des mutuelles, nous commençons ce chapitre en présentant des données portant sur la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), c'est-à-dire sa vision des mutuelles, de leur fonctionnement souhaité et des contributions qui en sont attendues. Ces données recueillies auprès d'un représentant officiel de la CPMT permettront tout de suite de mieux comprendre à priori les mutuelles. Rappelons que la CPMT est l'instance du système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec qui crée et chapeaute l'ensemble des mutuelles ainsi que d'autres dispositifs de formation.

5.1. Commission des partenaires du marché du travail : CPMT

5.1.1. Vision des mutuelles selon la CPMT

Le représentant de la CPMT rappelle que les mutuelles sont nées de surplus du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO), qui génère annuellement autour de 35 millions de dollars. Ce fonds fait partie du système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec que nous avons décrit précédemment. L'idée était de redistribuer cette somme sous forme de subventions salariales aux entreprises et aux personnes en emploi pour des projets de formation en entreprise. Les mutuelles sont donc issues de la volonté du ministère de l'Emploi, et elles s'adressent uniquement aux personnes en emploi. La CPMT finance principalement des formations en lien avec l'emploi dans les entreprises.

Avant la création des mutuelles, la CPMT subventionnait la formation spécifique en entreprise. La CPMT a décidé de regrouper les entreprises en mutuelles pour faire des économies d'échelle et atteindre trois objectifs :

- 1) mutualiser la formation des entreprises ;
- 2) mutualiser les coûts de la formation ;
- 3) mutualiser la qualité de la formation.

La CPMT a agi de la sorte pour offrir de la formation générale en la mutualisant et en l'uniformisant par secteurs. Les employés pourraient ainsi bénéficier d'une formation valorisée et reconnue par d'autres employeurs du même secteur. Les personnes formées sauraient qu'il y a un bassin d'employeurs susceptibles de les embaucher. Les employeurs sauraient pour leur part qu'il y a un bassin de personnes formées qui peuvent être embauchées. Enfin, la CPMT comblerait ainsi son besoin de transférabilité de la formation.

Initialement, la CPMT pensait que les mutuelles émergeraient des CSMO. Cependant, les CSMO se montraient peu intéressés par la création de mutuelles, car les entreprises n'étaient pas très chaudes à l'idée de mutualiser leurs besoins de formation et leurs formations. En pratique, les entreprises ont répondu qu'elles n'étaient intéressées que par des formations spécifiques et non par des formations générales organisées par la mutuelle et s'adressant à plusieurs entreprises. Plusieurs mutuelles ont donc émergé grâce à des individus, et non pas en raison des CSMO. Ces personnes, ainsi que les entreprises, y trouvaient leur avantage, car même sans besoins de formation, des subventions étaient disponibles pour les frais de démarrage de la mutuelle et les formations étaient financées à 100 %.

Comparativement à d'autres mécanismes, institutions et services en matière de formation, les objectifs spécifiques des mutuelles de formation sont la réduction des coûts de la formation par la mutualisation. Comme la CPMT encourage fortement la mutualisation de la formation, elle subventionne de préférence les mutuelles qui la pratiquent.

Le rôle de la CPMT était de financer les frais de démarrage pour le fonctionnement des mutuelles sur trois années de manière dégressive : 150 000 \$ la première année, puis 100 000 \$ et enfin 50 000 \$. L'objectif de la CPMT était d'aider au démarrage des mutuelles, à charge pour elles de recruter des entreprises afin de subvenir à leurs besoins financiers à plus long terme. Pour le financement de la formation, la CPMT visait à financer 100%, si les entreprises participaient ensemble aux mêmes activités de formation. Ce qui signifie que la formation générale est destinée à toutes les entreprises du secteur qui sont membres de la mutuelle. Une entreprise doit donc s'asseoir avec ses concurrents et partager avec eux le contenu de la formation.

La CPMT pensait ne plus financer une mutuelle une fois que les entreprises du secteur auraient commencé à y investir. Cette idée était basée sur trois présupposés :

- 1) les entreprises investiront leur 1 % de masse salariale dans les mutuelles, au lieu de l'investir dans le fonds FDRCMO ;
- 2) les entreprises utiliseront les mutuelles et feront des gains sur leurs coûts de formation ;
- 3) à long terme, il sera plus rentable pour les entreprises d'investir dans les mutuelles.

5.1.2. Fonctionnement des mutuelles selon la CPMT

5.1.2.1. Mutualiser la formation des entreprises

La CPMT voulait que les entreprises mutualisent leurs formations et besoins de formation en participant à des activités de formation offertes par le biais des mutuelles.

Le représentant de la CPMT explique que les mutuelles de formation fonctionnent mieux dans des secteurs d'activités stables. Par exemple, s'il y a de grands donneurs d'ordres et des exigences précises, la formation dans les mutuelles peut bien fonctionner. Dans d'autres secteurs qui connaissent de forts taux de roulement, comme l'industrie touristique, les mutuelles ne fonctionnent pas.

De même que les mutuelles qui sont en lien avec leur CSMO fonctionnent généralement bien. Par exemple, lorsqu'un CSMO se prend en main, réunit les entreprises de son secteur et mutualise la formation et les besoins de formation, alors la mutuelle fonctionne bien. Par contre, la CPMT finance déjà des CSMO, lesquels pourraient créer une mutuelle.

Le représentant souligne qu'un plus grand intérêt pour la mutualisation des formations et une meilleure collaboration de la part des entreprises pourraient permettre aux mutuelles de contribuer de manière plus importante au développement des compétences de la main-d'œuvre. Une des raisons de ce manque d'intérêt, selon le représentant officiel, est que les grandes entreprises ne vivent pas la même réalité que les petites, et que ces dernières ne

croient pas nécessairement aux mutuelles de formation. De plus, l'économie du Québec est composée en majorité de petites entreprises, ce qui a un effet sur le rôle des mutuelles, lesquelles s'adressent plus particulièrement à elles. Selon le représentant de la CPMT :

Les petits employeurs ne se voient pas comme des gestionnaires de ressources humaines et de la formation, mais plutôt comme des innovateurs. Ils sont obligés de faire de la gestion de la formation parce qu'ils n'ont pas de personnel pour le faire à leur place. Ils manquent en particulier de compétence en gestion de la formation, si bien que les petites entreprises sont désavantagées face aux besoins de formation de leurs employés ou à l'investissement dans les mutuelles.

Par ailleurs, les entreprises rechignent à faire le compromis de participer avec leurs concurrents à des activités de formation dans le cadre d'une mutuelle, aux mêmes heures les mêmes jours, avec le même contenu.

Pour que la formation soit financée à 100 %, le directeur général d'une mutuelle doit rencontrer une entreprise afin de mutualiser la formation, ce qui implique que l'entreprise doit accepter de participer à des formations générales destinées à tout le secteur. Or, la CPMT a constaté que les entreprises refusent de participer à des formations avec leurs concurrents. Par exemple, le représentant officiel de la CPMT explique :

Il existe une école qui forme des bouchers ; après sa formation, un des étudiants a travaillé pour quatre épiceries différentes lesquelles se l'arrachait en lui proposant un salaire plus élevé ; la CPMT a alors proposé aux épiciers qu'ils collaborent ensemble pour former des bouchers, mais ceux-ci ont refusé, car ils sont en compétition et ne veulent pas être ensemble pour de la formation. « Quelle opportunité ratée ! », s'exclame le représentant de la CPMT.

Les épiciers disent que le taux de roulement des bouchers est trop élevé pour investir dans leur formation. La CPMT répond que les entreprises créent elles-mêmes ce taux de roulement en refusant de collaborer pour former et pour revaloriser le salaire des bouchers : d'où l'idée de la mutuelle de formation, selon le représentant de la CPMT.

En raison de ce manque d'intérêt pour les mutuelles, la CPMT reçoit des demandes de financement de formation spécifique de la part des entreprises, ce qui est contraire à l'idée des mutuelles.

En contrepartie, le représentant de la CPMT cite un exemple réussi de mutualisation de la formation dans le secteur des pharmacies. En Montérégie, toutes les bannières de pharmacies ont accepté de collaborer afin d'identifier leurs besoins de formation et pour former un personnel compétent pour toutes les pharmacies de la région. La CPMT a accepté de financer cette formation de 180 heures et a demandé aux pharmacies d'être les formateurs des candidats. Tous les candidats ont suivi la même formation et tous ont été embauchés par des pharmacies. Si une de ces bannières avait demandé à former spécifiquement ses candidats, la CPMT aurait refusé. Une condition du succès des mutuelles est donc que les employeurs d'un secteur soient d'accord de participer ensemble à des formations.

5.1.2.2. Mutualiser les coûts de la formation

En créant des mutuelles, la CPMT s'attendait à ce que les entreprises deviennent membres pour profiter des coûts avantageux de la formation, que la CPMT voulait mutualiser.

Selon son représentant, la CPMT et les mutuelles ne se sont pas comprises sur un point précis des règles de financement. Les mutuelles ont cru que la CPMT financerait non seulement leurs frais de démarrage, mais aussi leurs besoins financiers ultérieurs, alors que la CPMT n'avait pas l'intention de financer les mutuelles au-delà des frais de démarrage.

Au départ, la CPMT finançait le démarrage des mutuelles pendant les trois premières années pour qu'elles recrutent des entreprises. Cependant, la CPMT a constaté que, durant ces trois ans, qu'en général plusieurs mutuelles ne faisaient pas d'efforts pour mutualiser la formation.

Certaines mutuelles ont dit que cette période de trois ans était trop brève pour atteindre l'autonomie. En 2016, la CPMT a décidé de financer autrement le démarrage de nouvelles mutuelles en leur demandant de démontrer d'abord leur viabilité (en fonction du nombre de membres recrutés en trois ans), avant de pouvoir obtenir le financement de leurs frais de démarrage. Son représentant officiel estime que, si la CPMT avait dès le départ donné trois ans aux mutuelles pour recruter des entreprises avant le paiement des frais de démarrage, leur viabilité aurait été meilleure.

Selon le représentant officiel de la CPMT, l'expérience des mutuelles n'a pas été satisfaisante malgré les sommes investies. La CPMT pensait et pense encore qu'il y a moyen de mutualiser la formation. Son erreur a été d'avancer les frais de démarrage sans exiger de preuves de viabilité. Attirés par la manne, les responsables des mutuelles se disaient : « Je vais aller chercher ces frais de démarrage et puis si ça ne fonctionne pas, ce n'est pas grave ». La CPMT s'est préoccupée de la création des mutuelles plutôt que de leur viabilité à long terme. « *Elle aurait dû demander aux mutuelles de démontrer une viabilité sur trois ou cinq ans* », souligne le représentant de la CPMT.

De plus, la CPMT finançait au départ 100 % des coûts des activités de formation des mutuelles en tablant sur un effort de mutualisation. En pratique, la CPMT a constaté peu d'efforts de mutualisation et s'est retrouvée confrontée au problème initial : la demande de financement pour de la formation spécifique. Alors qu'elle finançait déjà à 50 % la formation spécifique des entreprises, la CPMT a décidé en 2015 de financer la formation des mutuelles à 50 % au lieu de 100 %, parce qu'elle estimait que l'effort de mutualisation de la formation était insuffisant. La CPMT disait aux mutuelles : « Si vous démontrez un effort de mutualisation de la formation, nous financerons la formation à 100 % ». Selon le représentant de la CPMT,

Lorsqu'il n'y a pas de volonté de faire de l'argent, la mutuelle fonctionne. Mais lorsqu'un individu dit : « Je vais aller voir les entreprises, je vais créer une mutuelle, je vais en faire un centre de profits », la mutuelle ne fonctionne pas. L'expérience des mutuelles montre, en 2016, qu'elles n'ont pas été efficaces.

5.1.3. Contributions attendues des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre selon la CPMT

Pour assurer la viabilité des mutuelles et leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre, la CPMT demandait des lettres d'intention aux entreprises d'un secteur donné avant la mise sur pied d'une mutuelle.

En principe, les lettres d'intention devaient attester de l'intérêt des entreprises pour les mutuelles. En pratique, les directeurs généraux des mutuelles allaient voir une entreprise et disaient : *« J'ai une possibilité de mutualiser la formation, et ça ne coûtera rien à votre entreprise. La mutuelle comblera les besoins de formation de l'entreprise. La mutuelle formera les employés et ça ne coûtera rien aux entreprises »*. Il était donc facile d'obtenir des lettres d'intention, car il n'y avait aucune conséquence pour les entreprises, même si elles n'utilisaient pas la mutuelle.

En 2014-2015, la CPMT a mené une étude pour comprendre les raisons du succès ou de l'échec des mutuelles. Il ne s'agissait pas d'évaluer la performance des mutuelles, mais d'identifier les raisons de l'échec de certaines d'entre elles. Les résultats ont montré que les mutuelles contribuaient à la mutualisation des besoins de formation, plutôt qu'à la mutualisation de la formation, ce qui n'est pas la même chose. La mutualisation de la formation est la participation de plusieurs entreprises d'un même secteur à la formation générale afin de résoudre des problématiques communes. La mutualisation des besoins de formation est le recoupement des besoins de formation de plusieurs entreprises, sans nécessairement mettre sur pieds la formation correspondante. Au final, l'étude des mutuelles a montré que la CPMT se retrouvait à devoir financer l'analyse des besoins de la formation spécifique en entreprises et qu'il n'y avait donc pas d'économies d'échelle.

Pour leur reddition de comptes à la CPMT, les mutuelles présentent leurs entreprises membres et les raisons pour lesquelles elles refusent de joindre le groupe de formation de la mutuelle. En général, la raison évoquée est que la formation offerte par la mutuelle ne répond pas à leurs besoins. Dans ce cas, les entreprises peuvent s'adresser directement à la CPMT pour obtenir de la formation spécifique et les mutuelles deviennent des intermédiaires inutiles.

Selon le représentant officiel de la CPMT, « *une mutuelle fonctionne quand les personnes concernées ont compris les objectifs de la mutualisation de la formation et les ont fait comprendre aux entreprises du secteur. Tout le monde est alors gagnant* ».

5.2. Mutuelle de formation CEFACQ

Nous avons été en mesure d'interviewer deux acteurs importants de la mutuelle Centre d'excellence en formation de l'Association de la construction du Québec (CEFACQ) : sa directrice générale et un membre fondateur, qui siège aux conseils d'administration du CEFACQ et de l'Association de la construction du Québec (ACQ), l'organisation patronale qui chapeaute la mutuelle. Une description de la mutuelle CEFACQ figure dans le chapitre précédent.

5.2.1. Entrepreneurs institutionnels

5.2.1.1. Directrice générale de la mutuelle CEFACQ

5.2.1.1.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

La vision de la directrice générale est de rendre la formation accessible à tous dans ce secteur, ce qui n'est pas nécessairement le cas en raison des coûts et de l'éloignement des grands centres urbains. Selon elle, la mutuelle est en mesure d'obtenir des subventions pour rendre la formation accessible même dans les régions éloignées.

De plus, elle perçoit la mutuelle comme un dispositif pouvant repousser les limites de ce que peut être la formation. Elle décrit la mutuelle comme « *une espèce de terrain de jeu, pour explorer. Je ne vois pas les limites de ce qu'on peut faire à la mutuelle. Nous pouvons être créatifs dans la manière de faire de la création.* »

5.2.1.1.2. Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources

Un des défis de la mutuelle CEFACQ est d'accéder aux entreprises pour mieux connaître leurs besoins et concevoir des formations adaptées. Par la structure fédérée et ses

comités de l'ACQ, la directrice générale est en position d'obtenir des informations recherchées par la mutuelle. Ainsi, les ACQ régionales affiliées connaissent mieux les membres sur le terrain que l'ACQ provinciale et la mutuelle. Les ACQ affiliées sont donc d'un grand intérêt pour la mutuelle.

De son côté, la mutuelle est en position d'obtenir des subventions du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO) donnant à ses membres l'accès à des activités de formation. Toutefois, la mutuelle CEFACQ recherche d'autres sources de financement pour être plus créative dans le développement des compétences de la main-d'œuvre. Elle souhaite notamment développer des formations plus pédagogiques, c'est-à-dire qui s'écartent du modèle traditionnel actuellement appliqué en classe. Enfin, au-delà de l'ACQ, la mutuelle CEFACQ cherche des opportunités d'accès à des réseaux, tels que des partenaires universitaires, l'Association canadienne de la construction et la Régie du bâtiment du Québec (RBQ), afin d'élargir son offre de formation. Nous verrons que les quatre mutuelles étudiées recherchent d'autres sources de financement que la CPMT.

5.2.1.1.3. Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux

La directrice générale et son équipe sont entrées en fonction récemment et manquent d'expérience et de connaissances concernant les enjeux de la formation.

La mutuelle CEFACQ reçoit des subventions de la CPMT pour offrir de la formation dans toutes les régions du Québec. De plus, la directrice générale de la mutuelle profite avantageusement des services corporatifs offerts par l'ACQ, notamment les ressources humaines et matérielles, sans compter que la mutuelle cherche des leviers dans la structure fédérée de l'ACQ pour avoir plus de liberté d'action.

5.2.1.2. Association de la construction du Québec (ACQ)

5.2.1.2.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

La vision du représentant de l'ACQ est également de rendre la formation accessible dans toutes les régions du Québec. Par exemple, le personnel administratif des entreprises de construction en région n'a pas toujours un accès satisfaisant à la formation. Un représentant de l'ACQ souligne « *D'où l'importance de la mutuelle CEFACQ qui offre de la formation dans toutes les régions du Québec* ».

5.2.1.2.2. Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources

L'ACQ perçoit la mutuelle CEFACQ comme un laboratoire permettant d'obtenir des informations et de développer de nouvelles formations.

De plus, selon le représentant de l'ACQ un des défis de cette mutuelle est de convaincre les employeurs de développer une vision de la formation qui s'adresse à tout le secteur, au lieu que chaque entreprise ait une vision singulière de la formation.

5.2.1.2.3. Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux

Selon le représentant de l'ACQ, les entrepreneurs ne sont pas tous des gestionnaires en ressources humaines et n'ont pas toutes les connaissances en matière de formation. En général, les entrepreneurs en construction ne prennent ou n'ont pas le temps de faire l'analyse des besoins de formation de leur personnel administratif. Par conséquent, la mutuelle doit consacrer des ressources à l'analyse des besoins de formation des entreprises de son secteur.

Les capacités organisationnelles du représentant de l'ACQ, composée de 11 directeurs régionaux affiliés représentant 6 500 membres, sont un grand avantage pour la mutuelle CEFACQ. Les ACQ affiliées sont réparties dans toutes les régions et offrent des formations avec la mutuelle. Par ailleurs, le représentant de l'ACQ a accès à des ressources humaines et financières pour développer et encadrer la formation de la mutuelle CEFACQ.

5.2.2. Complémentarité institutionnelle

5.2.2.1. Finalité

5.2.2.1.1. Mandat général

Au-delà de l'amélioration des qualifications de la main-d'œuvre, le mandat général de la mutuelle CEFACQ est influencé par celui de son instigateur, l'ACQ, qui a également un mandat général. L'ACQ est une association patronale du secteur de la construction institutionnelle, commerciale et industrielle, avec le mandat de représenter et de répondre à ses membres. L'ACQ est un organisme privé à but non lucratif et à adhésion volontaire qui transige avec 17 000 entreprises réunies au sein de 11 associations régionales.

Au Québec, l'industrie de la construction possède deux grandes associations patronales : l'ACQ et l'Association professionnelle de la construction et de l'habitation du Québec (APCHQ). L'APCHQ est l'association patronale du secteur de la construction résidentielle, avec le même mandat de représenter et de répondre à ses membres. C'est un organisme privé à but non lucratif et à adhésion volontaire qui transige avec 17 000 entreprises réunies au sein de 15 associations régionales.

Même si la mutuelle CEFACQ découle en partie de la volonté de l'ACQ, son mandat général est plus large que celui de l'ACQ. La raison en est que certains membres de la CEFACQ font partie des deux associations, c'est-à-dire qu'ils effectuent des travaux de construction résidentielle, mais aussi institutionnelle, commerciale et industrielle. Cela ne va pas sans une

complexité administrative pour la CEFACQ. Comme le dit un participant interviewé : « C'est complexe, l'industrie de la construction ».

L'ACQ voudrait que le financement accordé à la mutuelle CEFACQ par la CPMT serve à donner accès à des formations conformes aux analyses de besoins faites par la mutuelle plutôt qu'aux formations désignées par la CPMT. Selon un intervenant interviewé, « *c'est la CPMT qui décide des besoins de formation à combler sans tenir compte des besoins identifiés par la mutuelle, ce qui cause des problèmes entre la mutuelle et la CPMT* ». Les participants à notre étude pensent que le processus décisionnel devrait être inversé et partir des besoins de la main-d'œuvre documentés par la mutuelle, auxquels la CPMT accorderait par la suite le financement adéquat.

5.2.2.1.2. Objectifs spécifiques

La mutuelle CEFACQ s'est donné des objectifs spécifiques pour contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre que nous verrons ci-dessous.

5.2.2.1.2.1. Créer des partenariats

La Commission de la construction du Québec (CCQ) a été consultée lors de la création de la mutuelle CEFACQ et a clairement demandé que celle-ci n'empiète pas sur ses prérogatives. Les participants interviewés disent que les relations entre la mutuelle et la CCQ sont tout de même bonnes.

5.2.2.1.2.2. Délimiter le secteur

La mutuelle doit composer avec des partenaires du secteur de la construction pour mieux délimiter le secteur. Par exemple, la CCQ (qui dispense de la formation aux 220 000 employés syndiqués de la construction) n'est pas une partenaire de l'ACQ, mais elle délimite

le secteur de la formation pour la mutuelle. La mutuelle et la CCQ collaborent afin de délimiter le secteur.

Par ailleurs, lors de la demande de création de la mutuelle CEFACQ, la CPMT a soutenu avec raison que l'ACQ offrait déjà des formations et qu'elle n'avait par conséquent pas besoin de subvention pour le démarrage de la mutuelle. Toutefois, ses promoteurs ont expliqué que la clientèle visée se limitait aux gestionnaires et au personnel administratif, ce qui constitue une niche dans le secteur de la construction. Cet argument a servi de base à la délimitation du secteur de la mutuelle.

5.2.2.2. Ressources

5.2.2.2.1. Financières

5.2.2.2.1.1. Autonomie budgétaire, dépendance budgétaire, sources de financement

Les sources de financement de la mutuelle sont les subventions du FDRCMO, les cotisations annuelles de 5 \$ des membres, les frais d'inscription au cours de formation et les cotisations du 1 % de certaines entreprises, lesquelles sont déposées dans un fonds fidéicommissé pour la mutuelle CEFACQ.

La CPMT a accepté de verser une subvention de démarrage à la mutuelle de l'ordre de 300 000 \$, suivant un modèle de financement dégressif sur trois ans (150 000 \$ la première année, 100 000 \$ la deuxième et 50 000 \$ la troisième). Par ailleurs, au cours des deux premières années d'existence de la mutuelle, l'ACQ a contribué financièrement en payant le salaire des employés responsables de la mutuelle et en versant 50 000 \$ par an pour soutenir matériellement la mutuelle. Cette contribution de l'ACQ a doté le CEFACQ d'une certaine autonomie financière.

L'ACQ était convaincue qu'avec une bonne stratégie marketing, la mutuelle pourrait tirer son épingle du jeu et devenir financièrement autonome. L'idée est que si la mutuelle trouvait d'autres sources de financement que la CPMT, elle pourrait offrir des activités de formations plus créatives et ainsi attirer plus de participants.

5.2.2.2.2. *Stratégiques*

5.2.2.2.2.1. Conseil d'administration

L'ACQ et la mutuelle partagent le même CA, lequel est représentatif de tous les acteurs de l'industrie de la construction qui gravitent autour de la mutuelle. Il est composé des onze directeurs des ACQ régionales affiliées, de deux représentants d'employeurs, de deux représentants d'employés, et d'un représentant de l'ACQ provinciale. Cette composition permet une plus grande cohérence entre le CA, les ACQ affiliées et la mutuelle, car tous sont touchés par les décisions du CA.

Le CA discute et décide des grandes orientations de la mutuelle et des projets de formation. Tandis que la directrice générale s'occupe des opérations, le CA s'occupe des stratégies.

Le CA de la mutuelle CEFACQ peut jouer un rôle politique. Selon les participants interviewés, étant donné que la CPMT ne consulte pas les mutuelles, le CA a entrepris de rejoindre la table des partenaires de la CPMT et contacté le président du Conseil du patronat du Québec (CPQ) qui siège à la CPMT. Pour le CA, il est important de discuter avec lui afin que la mutuelle puisse se faire entendre à la table des partenaires de la CPMT, où sont prises les décisions concernant l'avenir des mutuelles. Le représentant du CPQ est pour la mutuelle un levier intéressant qui peut avoir une influence au sein de la CPMT. « *C'est ça le jeu* », résume un participant interviewé.

5.2.2.2.2. Ressources humaines

Les ressources humaines de la mutuelle CEFACQ sont dans les faits composées de la directrice générale et de trois conseillers en formation, lesquels sont partagés à 50 % avec l'ACQ. De plus, une personne du service corporatif de l'ACQ s'occupe de la coordination des formations et l'adjoite administrative s'occupe des réunions, procès-verbaux, etc. Enfin, un membre du CA est impliqué au niveau stratégique de la mutuelle. La mutuelle assume 50 % du salaire de sa directrice générale et 50% des salaires de deux conseillers en formation.

5.2.2.3. Types de soutien

5.2.2.3.1. Soutien imprévisible

La mutuelle rencontre des difficultés avec la CPMT, notamment au sujet du manque de clarté des critères concernant les subventions. « *C'est difficile de savoir sur quel pied danser, on y va par essais-erreurs* », déclare un participant interviewé. La CPMT n'explicite pas toujours les critères à respecter, que la mutuelle finit par découvrir avec le temps. En somme, la mutuelle ne se sent pas soutenue adéquatement par son bailleur de fonds principal, la CPMT.

5.2.2.3.2. Soutien organisationnel

Par contre, selon les représentants interviewés, l'ACQ apporte un soutien indéniable à la mutuelle CEFACQ. Comme le rapporte un participant : « *Nous avons une grosse machine [l'ACQ] derrière nous qui nous aide beaucoup, je ne pense pas qu'on s'en sortirait sans ça* ». La mutuelle profite avantageusement des services corporatifs offerts par l'ACQ, notamment les ressources humaines et matérielles. Par ailleurs, les membres de l'ACQ sont automatiquement membres de la mutuelle, ce qui lui permet de se concentrer sur la formation plutôt que sur le recrutement.

5.2.2.3. Pouvoir

5.2.2.3.1. Coopération

5.2.2.3.1.1. Partage de l'information

Selon les participants interviewés, la coopération entre la mutuelle et la CPMT est parfois difficile, particulièrement au sujet du partage de l'information. Par exemple, en 2011, la CPMT a tenu une rencontre avec les mutuelles et les CSMO, durant laquelle les fonctionnaires de la CPMT ont informé les participants des nouvelles orientations qu'ils allaient devoir prendre. Les dirigeants de la mutuelle ont noté que la CPMT les informait, mais ne les consultait pas, une approche avec laquelle ils ont de la difficulté. Un répondant explique :

Si les mutuelles sont des parties prenantes pour vrai, qui œuvrent ensemble pour le développement des compétences de la main-d'œuvre, alors il faut s'assurer qu'il y ait une bonne consultation des mutuelles avant de prendre des décisions qui ont un impact sur la viabilité des mutuelles.

Tenir informé ou non

Le processus de la CPMT est très administratif et elle n'informe pas rapidement la mutuelle des décisions qu'elle prend. En raison de ses obligations financières, la mutuelle ne peut pas attendre les réponses de la CPMT à ses demandes de subventions. Elle finance donc, avec l'aide de l'ACQ, la conceptualisation de la formation. Elle s'autofinance sans attendre la réponse de la CPMT, qui arrive en cours de route.

De plus, suite à une étude commandée par la CPMT, celle-ci a laissé planer un doute sur l'avenir des mutuelles, ce qui suscite une forte réaction de la part d'un participant :

Ce n'est pas normal, en tant que responsable de mutuelle, d'entendre des rumeurs que le gouvernement va abroger le règlement sur les mutuelles : est-ce que vous savez ce que cela implique comme pertes d'emplois ? Comme engagement de la mutuelle vis-à-vis nos membres entreprises ? C'est une décence de nous contacter pour nous tenir informés, même si vous [la CPMT] ne demandez pas notre avis, cela va nous permettre de développer des mesures, un plan B, de manière que si le règlement des mutuelles est abrogé, nous puissions nous retourner et changer nos façons de faire, changer notre vocation.

La CPMT a répondu à la mutuelle qu'elle comprenait, mais que c'était une question politique. Autrement dit, lorsqu'un gouvernement veut travailler sur un dossier tel que le changement d'orientation des mutuelles, il s'assure de le faire de manière très confidentielle pour ne pas subir la pression des lobbyistes. La CPMT partage donc très peu d'information, selon cet intervenant.

L'ACQ souhaite qu'il y ait une plus grande fluidité de l'information entre la CPMT et la mutuelle CEFACQ pour que celle-ci puisse mieux contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre.

5.2.2.3.1.2. Présence aux activités communes

Afin d'améliorer les relations entre la CPMT et la mutuelle, les participants interviewés reconnaissent qu'il faudrait de bonnes rencontres, une confiance réciproque et un dialogue. Les dirigeants du CEFACQ ont sollicité et obtenu une rencontre avec la CPMT en février 2015 afin d'exprimer leurs préoccupations au sujet des changements de la loi du 1% et pour présenter le modèle de leur mutuelle. La CPMT a accepté de les rencontrer et la rencontre s'est bien déroulée. Les participants interviewés précisent que la collaboration avec les conseillers en formation de la CPMT est bonne. Toutefois, ces conseillers ne connaissent pas toujours les critères des subventions, de sorte que la mutuelle doit les découvrir par elle-même avec le temps.

5.2.2.3.2. *Concurrence*

5.2.2.3.2.1. Hiérarchie institutionnelle

Opérationnelle

La directrice générale de la mutuelle travaille avec les directeurs des ACQ affiliées. En raison de la structure fédérée de l'ACQ, chacune des ACQ affiliées est indépendante, avec un CA indépendant. La mutuelle n'a pas de préséance hiérarchique sur les ACQ affiliées, elle est plutôt à leur service, de sorte que la diffusion de la formation produite par la mutuelle dépend des ACQ affiliées. Par exemple, lorsque le contenu des formations préparées par la mutuelle va dans le réseau des ACQ affiliées, la mutuelle n'a plus de contrôle sur leur diffusion. En résumé, la mutuelle n'a pas de pouvoir sur les ACQ affiliées ni sur la diffusion de la formation.

Politique

L'ACQ est très politique et utilise la mutuelle comme dispositif pour transmettre des messages et soutenir certaines idées. Selon les personnes interviewées, la mutuelle est le théâtre de beaucoup de jeux de pouvoir, qui permettent de mieux comprendre l'évolution des projets de formation.

Par exemple, la logique pédagogique que la directrice générale veut instaurer n'est pas reçue favorablement par les membres de la mutuelle. Un participant déclare ainsi :

Il y a des détours qui se prennent sans comprendre pourquoi. C'est à ce moment que tu te rends compte que les différents intervenants, les acteurs, les relations politiques font en sorte que les projets de formation prennent des détours que tu ne peux pas comprendre, si tu ne connais pas tous ces détours-là. Parfois, c'est une logique de pouvoir : qui a tiré la couverture le plus fort ? Qui avons-nous consulté en premier ? Qui a été l'expert ? Qui a orienté les choses ?

Pour la jeune équipe de la mutuelle, c'est beaucoup d'apprentissage. Elle doit non seulement comprendre l'industrie de la construction, mais aussi développer des habiletés politiques qui ne sont pas données à tout le monde. Beaucoup de relations doivent être prises en compte, beaucoup de personnes avec des opinions divergentes ont une influence sur le développement des projets de formation.

La mutuelle CEFACQ n'a pas l'impression d'avoir de l'influence sur la CPMT ni sur les décisions qui l'affectent concrètement. Les participants interviewés disent que les décisions de la CPMT sont prises sans tenir compte des résultats des mutuelles, à des niveaux hiérarchiques plus élevés que celui des conseillers en formation assignés à la mutuelle : elles sont prises au niveau politique, c'est-à-dire entre le gouvernement et la CPMT. Les mutuelles ne sont informées que lorsque les décisions sont prises, quel que soit leur impact sur elles. Par exemple, la modification de la loi du 1 %, décidée par le politique, changera la donne pour les mutuelles. Selon les participants interviewés, la CPMT et ses partenaires du marché du travail ont fait une recommandation au ministre de l'Emploi, qui a pris la décision finale.

À l'ACQ, beaucoup de comités sont mobilisés sinon contrôlés par des individus présents depuis longtemps et qui ont des opinions très tranchées. La jeune équipe des dirigeants de la mutuelle veut trouver d'autres idées et les valider avec d'autres personnes. La mutuelle voudrait aller sur le terrain pour se faire sa propre idée, mais elle ne peut pas contacter directement ses membres, qui sont des entrepreneurs en construction : elle doit passer par les directeurs des ACQ affiliées. L'ACQ est très politique, très sensible, et très hiérarchique pouvant ainsi limiter le pouvoir de la mutuelle.

5.2.3. Contribution de la mutuelle CEFACQ au développement des compétences de la main-d'œuvre

5.2.3.1. Nombre de lettres d'intention

La mutuelle CEFACQ a sollicité et reçu deux lettres d'intention de la part de deux organisations d'entrepreneurs en construction, qui représentent la majorité des 6 200 membres de l'ACQ : la Corporation des entrepreneurs généraux du Québec, composée de 20 membres représentant tous les entrepreneurs généraux et siégeant au CA de l'ACQ, et le Conseil des entrepreneurs spécialisés de l'ACC, composé de 20 membres représentant tous les entrepreneurs spécialisés et siégeant lui aussi au CA de l'ACQ.

5.2.3.2. Nombre de membres

Les entrepreneurs membres de l'ACQ sont automatiquement membres de la mutuelle, ce qui explique leur nombre élevé par rapport à d'autres mutuelles. En mars 2015, la mutuelle CEFACQ comptait 5 800 entreprises membres. Ce nombre est stable depuis plusieurs années. De plus, la mutuelle n'investit ni temps ni ressources dans le recrutement de nouveaux membres, ce qui lui permet de se concentrer sur la formation.

5.2.3.3. Montant investi en formation à travers la mutuelle

Depuis le début des activités de formation en 2013, les montants investis en formation sont approximativement de 300 000\$ par année, dont 200 000 \$ venant de la cotisation du 1 % et 100 000\$ des frais d'inscription à des activités de formation. Il y a une stabilité des montants investis en formation, car le nombre de membres de la mutuelle est également stable depuis plusieurs années.

5.2.3.4. Nombre d'activités de formation

La mutuelle CEFACQ met sur pied environ 20 activités de formation différentes par année.

5.2.3.5. Nombre d'attestations

Le nombre d'attestations est de 3 200 par année, ou 1 600 par session sur un potentiel de 42 000 personnes. La directrice générale de la mutuelle se donne des cibles réalistes quant au nombre de personnes à former. La mutuelle est satisfaite si elle atteint 75 % de ses objectifs. Elle rend compte du nombre de personnes formées dans son rapport d'étape soumis à la CPMT. Cependant, la directrice générale ne sait pas s'il y a des conséquences lorsque la mutuelle n'atteint pas ses cibles. La CPMT et ses conseillers en formation ne donnent pas d'indication à ce sujet. La directrice s'interroge sur les capacités d'analyse des conseillers en formation de la CPMT en ce qui concerne l'évaluation des cibles à atteindre par la mutuelle.

5.2.3.6. Formations développées

La mutuelle CEFACQ fait par exemple des analyses de besoins de formation couvrant plusieurs entreprises réparties partout au Québec afin d'offrir des formations correspondantes. Par la suite, la mutuelle offre des formations pour combler les besoins partout au Québec.

5.2.3.7. Portée sectorielle visée

La clientèle visée par la mutuelle est limitée aux gestionnaires et au personnel administratif de l'industrie de la construction. C'est une niche qui n'avait pas de service de formation. La mutuelle CEFACQ contribue ainsi au développement des compétences de ces catégories spécifiques de la main-d'œuvre.

5.2.3.8. Portée provinciale

La mutuelle CEFACQ contribue également au développement des compétences de la main-d'œuvre en offrant des formations de qualité équivalente partout au Québec.

La méthodologie d'intervention de la mutuelle est très différente de celle employée par des fournisseurs de formation privés, car elle est en mode multi-employeurs. La mutuelle CEFACQ fait des analyses de besoins de formation au niveau macro, par exemple pour un poste réparti partout au Québec. La mutuelle contribue ainsi à identifier les besoins communs à l'échelle provinciale.

5.2.3.9. Facilitateur du financement de la formation

Les capacités de la mutuelle à obtenir des subventions pour réduire le coût de la formation contribuent à accroître l'accès à la formation de l'ensemble des membres de la mutuelle. La mutualisation de la formation pratiquée par la CEFACQ permet également d'abaisser les coûts de la formation. Enfin, la mutuelle accepte d'assumer les pertes financières associées aux coûts de la formation dans certaines régions éloignées afin de former la main-d'œuvre dans tout le Québec.

5.2.3.10. Mobilisation des partenaires du secteur

La mutuelle CEFACQ contribue à mobiliser des acteurs du secteur dans l'objectif d'offrir de la formation à tous. Par exemple, la mutuelle entretient de bonnes relations avec la Commission de la construction du Québec (CCQ) pour délimiter le secteur de l'industrie de la construction, les gestionnaires et le personnel administratif des membres de l'ACQ, qui relève de la mutuelle. De plus, le CEFACQ a interpellé le président du Conseil du patronat (CCQ), qui est membre de la table des partenaires à la CPMT, pour le sensibiliser à l'importance de la mutuelle et l'inviter à intervenir en sa faveur. La mutuelle semble être en mesure de mobiliser des partenaires qui peuvent la soutenir politiquement dans sa mise en œuvre de la formation.

5.3. Mutuelle de formation Formarez

Nous avons été en mesure d'interviewer trois acteurs significatifs de la mutuelle Formarez : son directeur général, un représentant du monde de l'éducation et une représentante syndicale. Une description détaillée de cette mutuelle figure dans le chapitre précédent, consacré à la méthodologie.

5.3.1. Entrepreneurs institutionnels

5.3.1.1. Directeur général de la mutuelle Formarez

5.3.1.1.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

Au début des années 2000, il y avait une Table de travail du secteur des résidences privées pour personnes âgées, comprenant des représentants du ministère de la Santé, du ministère de l'Emploi, du patronat et des syndicats. En 2003, après plusieurs rencontres, la Table de travail en est venue à la conclusion que ce secteur avait de grands besoins de formation, car les travailleurs étaient peu scolarisés. Elle a donc fait une demande au ministère de l'Emploi pour un CSMO. Le ministère a répondu que ce n'était pas possible, car il ne se créait plus de nouveaux CSMO. Le ministère a orienté la Table de travail vers une demande de mutuelle de formation, qui permettrait d'ajuster les demandes de subvention aux besoins spécifiques de formation du secteur. La mutuelle Formarez est donc née d'une collaboration de plusieurs acteurs présents à la Table de travail.

En 2011, Formarez a obtenu une première subvention pour la formation. Au cours des dernières années, de nombreux règlements sont entrés en vigueur dans le secteur des résidences privées pour personnes âgées. Par exemple, en 2013, le ministère de la Santé a exigé un niveau minimal de formation dans une réglementation qui est entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2015. Dans la foulée, Formarez a obtenu des subventions de la CPMT pour élaborer des outils de formation. Cependant, le directeur général de la mutuelle s'est rendu compte que

la formation n'était pas une priorité pour plusieurs propriétaires de résidences privées pour personnes âgées. Le directeur général de Formarez a assisté à une rencontre de la Fédération québécoise des résidences pour aînés (FQRA) et a constaté que ses membres avaient d'autres priorités.

En 2015, le mandat du directeur général de Formarez était de diriger les efforts de tous les partenaires dans la même direction, car la mutuelle connaissait des difficultés logistiques et financières. Les partenaires de la mutuelle (santé et éducation) ont dû faire des compromis. Le directeur général de Formarez croit que les propriétaires de petites et de grandes résidences devraient être plus impliqués dans la gestion de la mutuelle. « *Ils s'impliquent dans les aspects touchant la réglementation de la santé, mais pas dans la gestion de la mutuelle, ce qui entraîne des difficultés logistiques et financières* » nous dit-il.

5.3.1.1.2. Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources

Le directeur général de Formarez collabore avec plusieurs acteurs, notamment avec Formation Québec en réseau (FQER), le ministère de la Santé, le Regroupement québécois des résidences pour aînés (RQRA) et la Table des grands groupes de résidences. Ces partenaires peuvent non seulement identifier les besoins et les problèmes en formation dans le secteur, mais également fournir un accès à des informations, des réseaux et des ressources.

5.3.1.1.3. Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux

La mutuelle Formarez obtient des subventions de la CPMT pour faire des formations dans les résidences privées pour personnes âgées. Les commissions scolaires ne pourraient pas obtenir ces subventions, car elles sont réservées à des promoteurs collectifs, tels les mutuelles et les CSMO, dont l'action a une portée sur plusieurs entreprises et personnes en emploi.

Par contre, selon le directeur général de la mutuelle Formarez n'a pas une connaissance exhaustive des règlements de la santé. Par exemple, c'est le ministère de la Santé qui détermine qui peut donner les soins et les médicaments. Formarez discute donc avec le ministère de la Santé pour déterminer la limite d'une formation, afin de ne pas empiéter sur-le-champ de compétences des autres partenaires, tels les cégeps et les universités, et Formarez doit travailler en étroite collaboration avec le ministère de la Santé pour délimiter ces champs de compétences complexes. La relation avec le ministère de la Santé est bonne, même si beaucoup d'intervenants sont impliqués : bénévoles, personnels de soins à domicile, etc.

5.3.1.2. Représentant de Formation Québec en réseau (FQER)

5.3.1.2.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

En 2012, un consortium de commissions scolaires s'est formé afin d'identifier des entreprises intéressées par la formation, ce qui a donné naissance à Formation Québec en Réseau (FQER). Cette organisation cherche à augmenter le chiffre d'affaires du département des services aux entreprises des commissions scolaires. De plus, FQER veut partager les meilleures pratiques de formation entre les commissions scolaires afin d'assurer une formation de qualité partout au Québec.

Le représentant de FQER s'interroge toutefois sur la raison pour laquelle les mutuelles développent elles aussi de la formation, alors qu'au même moment 66 services aux entreprises dans les commissions scolaires et 40 services aux entreprises dans les cégeps font de la formation. Selon le représentant FQER,

L'efficacité serait bien supérieure si les mutuelles de formation avaient des réseaux, tel celui des commissions scolaires. Par exemple, si Formarez était étroitement associée à FQER, d'autres projets de formation pourraient être développés dans le secteur de la santé.

5.3.1.2.2. *Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources*

D'emblée, il faut savoir que FQER traite également avec les CSMO afin d'accéder aux réseaux d'entreprises d'un secteur donné pour offrir de la formation. FQER travaille avec 29 CSMO, dont 10 confient à FQER le mandat de développer et de diffuser la formation dans leur secteur. Pour le représentant de FQER, la mutuelle Formarez est donc une opportunité d'accès à des réseaux d'entreprises et à des ressources financières.

Rappelons que les CSMO font des diagnostics sectoriels bisannuels et connaissent les besoins en formation des entreprises associées à leur secteur. De plus, les CSMO peuvent obtenir des subventions de la CPMT pour de la formation continue et sur mesure. Selon le représentant de FQER, ces subventions sont importantes, car sans incitatif financier les entreprises hésitent à investir en formation, d'où l'importance des CSMO et des mutuelles.

5.3.1.2.3. *Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux*

En 2011, Formarez a obtenu une grosse subvention de la CPMT pour former 6 000 préposées dans les résidences privées pour personnes âgées. Selon le représentant de FQER, « *Formarez n'a pas les capacités organisationnelles pour faire tout le travail de formation dans les résidences. En 2012, compte tenu de l'ampleur du projet, Formarez a demandé à FQER de coordonner et de diffuser les formations* ». De plus, le ministère de l'Éducation impose une évaluation de la formation attestée par le réseau des commissions scolaires. Chaque commission scolaire a signé un contrat directement avec la mutuelle Formarez, mais la communication, la diffusion et la coordination du projet de formation passent par le représentant de FQER. En bref, Formarez obtient les fonds et rémunère FQER pour ce travail.

Malgré tout, Formarez a pris beaucoup de retard, notamment dans le remboursement des coûts de la formation aux employés des résidences privées et dans le paiement aux commissions scolaires.

5.3.1.3. Représentante syndicale de la mutuelle Formarez

5.3.1.3.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

Pour la représentante syndicale, la mutuelle de formation permet d'engager tout un secteur envers la formation. Le Syndicat québécois des employées et employés de service, section locale 298 (SQEES-298) à accepter d'embarquer dans le projet de la mutuelle Formarez, car il menait des discussions avec le ministère de la Santé et savait que de nouvelles réglementations allaient imposer aux résidences privées de nouvelles certifications, exigeant de nouvelles formations. Le syndicat SQEES s'est mobilisé rapidement en faveur de la mutuelle, car il voit dans la formation le meilleur moyen d'offrir des services de qualité.

5.3.1.3.2. Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources

Les bureaux de la mutuelle Formarez sont situés dans les bureaux du Regroupement québécois des résidences pour aînés (RQRA), qui est son partenaire principal. Comme le PDG du RQRA était sur place avec ses contacts et sa connaissance du milieu, il pouvait agir rapidement. Pour la représentante syndicale, le RQRA et son PDG ont été décisifs pour la mutuelle. Pour Formarez, le RQRA était une belle opportunité d'accéder à des réseaux et à des ressources.

5.3.1.3.3. Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux

Le SQEES compte 7 000 membres syndiqués dans le secteur des résidences privées pour personnes âgées, dont les travailleurs ne sont pas tous syndiqués. Depuis les premiers balbutiements de la mutuelle Formarez, le SQEES travaille avec les différents partenaires dans tous les dossiers qui touchent les personnes âgées. En 2004, il a commencé à travailler avec le Secrétariat aux aînés, un des instigateurs de la mutuelle Formarez, en faisant un portrait du secteur des résidences privées et des services aux aînés.

5.3.2. Complémentarité institutionnelle

5.3.2.1. Finalité

5.3.2.1.1. Mandat général

Formarez a le mandat de former les 6 000 employés des résidences privées pour personnes âgées du Québec. Mais il lui est de plus en plus difficile de remplir ce mandat. Les grandes résidences ont leur département de formation, et les petites et moyennes résidences n'ont pas d'argent pour la formation. Au final, si Formarez exige que les petites résidences cotisent pour être membres de la mutuelle, alors son directeur général estime que les petites résidences ne participeront pas, car elles n'ont pas les ressources pour faire de la formation ni pour être membres de la mutuelle.

5.3.2.1.2. Objectifs spécifiques

La mutuelle Formarez a un double objectif : être en lien direct avec les entreprises de son secteur pour connaître leurs besoins de formation, et obtenir des subventions afin de réduire les coûts de la formation.

5.3.2.1.2.1. Créer des liens partenariaux

Selon FQER, la mutuelle Formarez devrait être axée sur l'analyse des besoins de formation des entreprises. Une fois les besoins bien analysés, Formarez devrait se concentrer sur des partenariats avec le milieu de l'éducation, notamment avec les commissions scolaires et/ou les cégeps, afin de développer et de diffuser des formations ainsi que pour évaluer les résultats. Formarez a la possibilité de faire des partenariats avec FQER. Par ailleurs, l'objectif de l'autofinancement de la mutuelle avec des projets de formation pourrait être bon, mais cela devrait se faire au moyen de partenariats, par exemple avec le réseau de l'éducation. Selon le représentant de FQER,

Les mutuelles ont avantage à travailler avec FQER, qui est présent partout au Québec à travers les commissions scolaires. Actuellement, Formarez dépense dans la formation beaucoup de ressources qui pourraient être économisées dans le cadre d'un partenariat avec FQER.

Pour sa part, FQER dépense pour l'identification des besoins beaucoup de ressources qui pourraient être économisées grâce à un partenariat avec Formarez. Il y a donc un dédoublement des tâches entre FQER et Formarez. FQER croit qu'il est possible et bénéfique d'établir des partenariats gagnants entre les mutuelles et FQER, dès lors qu'il en existe déjà entre des CSMO et FQER.

Par contre, selon un participant interviewé, les employeurs siégeant au CA de Formarez n'ont pas compris l'intérêt d'investir du temps et des ressources à la mutuelle ou ils ne sont pas intéressés. D'où l'idée d'une mutuelle dans laquelle les employeurs investiraient afin de mutualiser la formation pour les petites et grandes résidences privées. La représentante syndicale résume ainsi la position des employeurs : *« J'ai des obligations de formation en raison de la loi, donc nous allons chercher du financement, nous allons former notre monde, ça ne nous coûtera rien »*. Telle semble être la perspective des employeurs aux yeux du CA de Formarez.

5.3.2.2. Ressources

5.3.2.2.1. Financières

5.3.2.2.1.1. Autonomie budgétaire

L'obligation de rentabiliser les mutuelles après une période de trois ans, imposée par la CPMT, entraîne des contraintes. Par exemple, la structure de la mutuelle Formarez fait en sorte qu'elle s'efforce toujours de développer des formations payantes pour assurer sa survie financière. La nécessité de rentabiliser la mutuelle à partir de projets de formation réduit l'efficacité de Formarez. Par exemple, la mutuelle doit rembourser les salaires de chacun des employés qui participent à des activités de formation avec les subventions de la CPMT, ce qui représente beaucoup de travail administratif. Selon FQER, Formarez pourrait déléguer certaines de ces activités.

Pour FQER, si la finalité des mutuelles est de trouver de l'argent pour survivre, alors elles sont complètement inutiles. FQER soutient que la mutuelle Formarez pourrait disparaître, car FQER pourrait offrir le même service avec les commissions scolaires. Pour financer la mutuelle, il était initialement prévu que les résidences lui verseraient 1 % de leur masse salariale au lieu de le verser dans le fond FDRCMO. Le problème est qu'en raison d'un taux de roulement élevé, elles investissent déjà plus que 1 % de leur masse salariale pour former leurs employés et n'ont plus de quoi financer la mutuelle. Formarez délaisse alors ces petites résidences et ne fonctionne que grâce aux subventions de la CPMT.

5.3.2.2.1.2. Dépendance budgétaire

En 2008, la CPMT a répondu qu'elle subventionnerait le fonctionnement de Formarez pendant les trois premières années, mais qu'après la mutuelle devrait être financièrement autonome pour son fonctionnement. En 2016, Formarez n'est toujours pas autonome et ne fonctionne qu'avec des subventions de la CPMT.

Les participants interviewés constatent que les employeurs du secteur ne veulent pas payer pour être membres de la mutuelle ni pour de la formation. La raison d'être de la mutuelle est donc remise en cause par les principaux acteurs, car pour qu'elle puisse fonctionner ou seulement survivre, les entreprises du secteur doivent y investir.

Formarez a reçu de la CPMT des subventions pour la formation à hauteur de 100 % des coûts. Dans le futur, les subventions pour la formation n'en couvriront plus que 50 %.

5.3.2.2.1.3. Autres sources de financement

Le montant de la cotisation demandée par Formarez est peu élevé afin de ne pas exclure les petites résidences. Cette cotisation symbolique sert à déterminer les critères pour devenir membre de la mutuelle, mais n'est pas suffisante pour subvenir aux besoins financiers de Formarez ni pour lui permettre de fonctionner. Les grands employeurs ont leur département de formation. Les petits employeurs n'ont pas d'argent pour la formation. Étant donné que les petits employeurs indépendants sont plus nombreux que les grands, il est difficile d'en recruter pour investir dans des projets tels que Formarez.

Les employeurs ne veulent pas payer pour être membres de la mutuelle et ne veulent pas payer pour de la formation. Ils déplorent qu'une fois formés, les employés aillent travailler dans le secteur public. La représentante syndicale leur dit : « *Si vous augmentez le salaire des préposés, ils resteront avec vous dans le secteur privé* ». Le taux horaire est en effet de 11 \$ dans le secteur privé contre 18 \$ dans le secteur public. De plus, les employeurs doivent investir du temps et des ressources à la mutuelle, par exemple au CA. La mutuelle n'a aucune autre source de financement que les subventions de la CPMT. Comme le SQESS ne pourra d'aucune manière la financer, Formarez ne pourra pas s'engager à faire de la formation, si bien que la mutuelle fait face à des défis financiers majeurs.

5.3.2.2.2. Stratégiques

5.3.2.2.2.1. Conseil d'administration

Descriptif

La mutuelle Formarez a un CA indépendant composé de 12 membres représentant les employeurs et les travailleurs. Sa présidence est occupée en alternance bisannuelle par les représentants du patronat et des syndicats. Un répondant affirme que la composition paritaire du CA est un atout important pour la mutuelle :

C'est rassurant, c'est un équilibre. Par exemple pour donner des soins, la partie patronale voudrait donner des soins de manière le plus libérale possible, tandis que la partie syndicale voudrait que ce soit le plus restreint possible, avec des normes, des tâches précises.

Politique

La majorité des membres du CA de Formarez sont peu impliqués. Ce sont des gens occupés, qui ne sont donc pas souvent présents à la mutuelle et qui en outre ne sont pas des experts des mutuelles. À l'exception du comité exécutif, la participation au CA ne suscite pas d'intérêt. Aux rencontres du CA, la représentante syndicale dit aux employeurs : « *Moi je suis là pour l'intérêt des travailleurs, mais vous, employeurs, vous êtes là pour votre intérêt* ». De plus, les employeurs, qui devraient investir du temps et apporter des idées à la mutuelle, ne le font pas. Enfin, le nouveau directeur général de Formarez considère qu'il doit être guidé par les membres du CA, car ils sont sur le terrain.

Les participants interviewés disent que la CPMT aurait dû accompagner plus étroitement le CA de la mutuelle Formarez depuis sa création. De 2011 à 2015, le CA s'est fié à la directrice générale de la mutuelle, qui était payée à temps plein pour en assurer le bon fonctionnement. Par conséquent, le CA a plus ou moins bien surveillé Formarez, de sorte que le développement de formations est allé bon train, mais que plusieurs questions sont restées trop longtemps en suspens, notamment : comment la formation sera-t-elle donnée ? par qui ? comment garder le

contrôle de tout ça ? Selon les participants interviewés, « *Formarez a perdu le contrôle du suivi des formations, des classes et des remboursements des coûts de la formation* ».

De plus, le CA de Formarez estime que les commissions scolaires lui mettent parfois des bâtons dans les roues parce qu'elles veulent s'accaparer le volet de la formation. De leur côté, les commissions scolaires déplorent que les subventions soient octroyées aux mutuelles et que ces dernières souhaitent prendre en charge toute la formation. Bref, le partenariat avec les commissions scolaires n'est pas facile.

5.3.2.2.2. Ressources humaines

Les personnes interviewées disent que le projet de former les 6 000 employés des résidences privées pour personnes âgées est trop lourd pour une mutuelle qui n'a qu'une équipe de quatre personnes pour développer et faire le suivi de la formation. Selon un intervenant,

Formarez a sous-estimé le travail à faire avec les résidences privées et peut-être idéalisé leur collaboration. Par ailleurs, le service des ressources humaines de Formarez n'est pas adapté aux réalités des petites résidences en région, lesquelles n'utilisent pas toujours les moyens de communication modernes.

Selon FQER, Formarez devrait être une petite équipe administrative chargée de faire des diagnostics sectoriels et d'établir des partenariats pour assurer une offre de formation en rapport avec les besoins établis.

5.3.2.2.3. *Types de soutien*

5.3.2.2.3.1. Absence de soutien

Selon les participants interviewés, la CPMT ne soutient pas adéquatement la mutuelle Formarez. Par exemple, la CPMT aurait dû former le CA au sujet des mutuelles qui, à l'époque, étaient assez nouvelles. Si la CPMT s'était assise avec Formarez pour faire un suivi de la formation, comme elle l'a fait en 2015, elle aurait probablement pu maintenir Formarez sur la bonne voie. Faute de quoi Formarez a mis l'accent sur le développement de la formation plutôt que sur le suivi des formations.

5.3.2.2.3.2. Soutien imprévisible

En 2015, la CPMT a demandé à être présente au CA de Formarez, à quoi le CA a répondu que c'était prévu dans les règlements de la mutuelle. Cependant, la CPMT n'a pas assisté au CA de Formarez. Si elle le faisait, elle pourrait en guider les projets de formation.

Selon les participants interviewés, la CPMT a les fonds et les règlements des mutuelles permettant de s'assurer de leur conformité auprès de la mutuelle. Cette absence de soutien frustre la représentante syndicale, surtout lorsque la CPMT intervient ensuite pour sanctionner la mutuelle.

5.3.2.2.3.3. Soutien organisationnel

Formarez a obtenu une grosse subvention pour former 6 000 employés des résidences privées pour personnes âgées. Vu l'ampleur du projet, la mutuelle a demandé à FQER de coordonner et de diffuser les formations. FQER a joué ce rôle de soutien organisationnel auprès de Formarez. FQER est la courroie de transmission entre Formarez et les 46 commissions scolaires impliquées dans ce projet.

5.3.2.3. Pouvoir

5.3.2.3.1. Coopération

5.3.2.3.1.1. Partage de l'information

Pour relever ses défis financiers, Formarez doit soigner sa collaboration avec ses partenaires. Les participants interviewés indiquent qu'un directeur général de mutuelle doit être habile pour naviguer au sein des réseaux et y établir de bonnes collaborations. Tous n'ont pas de telles habiletés.

Dans le domaine de la santé, par exemple, c'est le ministère de la Santé qui détermine toute la réglementation, concernant notamment qui peut administrer les soins dans les résidences privées. Par conséquent, Formarez doit régulièrement consulter ce ministère pour s'assurer qu'une de ses formations n'empiète pas sur-le-champ de compétences des autres partenaires. Formarez partage ainsi de l'information avec le ministère de la Santé pour circonscrire son champ de compétences.

Du côté de l'éducation, un participant déclare : « *C'est dommage que le ministère de l'Éducation et le ministère de l'Emploi ne se parlent pas, car ils ont les mêmes objectifs pour le développement de la main-d'œuvre* ». Selon le représentant de FQER,

Les mutuelles ne sont actuellement pas efficaces. Les mutuelles devraient travailler avec le monde de l'éducation et leurs bureaux devraient être situés dans les commissions scolaires et/ou les cégeps. Si les ministères de l'Éducation et de l'Emploi avaient travaillé plus souvent ensemble, la mutuelle aurait accompli plus en dépensant moins.

Tenir informé ou non

Selon FQER, il aurait dû y avoir à Formarez dès le début du projet de formation un comité quadripartite pour que toutes les parties soient représentées et entendues. Ce comité, composé de Formarez, de la CPMT, du ministère de la Santé et du ministère de l'Éducation, se serait rencontré toutes les semaines pour communiquer l'ensemble des informations et résoudre les problèmes au fur et à mesure de l'avancement du projet.

5.3.2.3.1.2. Présence aux activités communes

Depuis juin 2015, Formarez tient une rencontre téléphonique hebdomadaire avec les grands acteurs : la CPMT, le ministère de la Santé, FQER et une présidente de commission scolaire. D'après certains participants à ce comité, la formation à Formarez est le dossier le plus important pour le ministère de la Santé et FQER. Pour le représentant des employés par contre, ce dossier semble être beaucoup moins important.

5.3.2.3.2. *Concurrence*

5.3.2.3.2.1. Hiérarchie institutionnelle

Politique

Plusieurs relations de pouvoir peuvent influencer la mutuelle et le développement des compétences de la main-d'œuvre. Ainsi, la présidente de la Fédération des commissions scolaires, Josée Bouchard, qui siège à la CPMT, a fait des démarches auprès des partenaires du marché du travail de la CPMT pour que les commissions scolaires ne perdent pas d'argent dans le projet de formation de Formarez. Cette influence politique a donné confiance à FQER pour continuer à travailler avec la mutuelle, mais d'autres organisations attendent toujours d'être payées par Formarez.

Les décisions prises à des niveaux politiques plus élevés que la mutuelle peuvent avoir des impacts sur la mutuelle. Formarez doit vivre avec les décisions politiques de la CPMT. Le gouvernement du Québec a par exemple haussé de un à deux millions de dollars de masse salariale le seuil d'admissibilité des entreprises à la loi du 1 %. Selon les participants interviewés, cette modification vise à soulager les entreprises et à relancer l'économie, mais n'a rien à voir avec le développement des compétences de la main-d'œuvre. Pendant ce temps, par contre, les besoins de formation dans le secteur des résidences privées pour personnes âgées ne sont pas comblés.

Indépendance

Selon la représentante syndicale, les employeurs du secteur des résidences privées pour personnes âgées n'investissent pas dans la mutuelle Formarez parce qu'ils se sont toujours débrouillés seuls et sont en concurrence :

Nous aussi, les syndicats, nous sommes en compétition, nous confrontons les gouvernements sur d'autres dossiers, mais lorsque vient le temps de s'asseoir pour collaborer, pour faire fonctionner la mutuelle, les syndicats sont présents et actifs. La mutuelle est comme une caisse commune. Nous mettons tous nos efforts ensemble, puis nous développons tout le secteur. Mais je pense que tant qu'il y aura de la compétition entre les employeurs, nous n'aurons pas cette solidarité.

Par ailleurs, le réseau FQER et les mutuelles sont aussi en compétition. Pour s'accaparer les subventions et la formation, les commissions scolaires essaient de faire la démonstration de leur propre efficacité au détriment de celle de Formarez. Un répondant interviewé déclare ainsi que « *Formarez sent qu'il se fait tasser des fois par les commissions scolaires ; la mutuelle ramène à l'ordre les commissions scolaires en leur disant : "Si vous ne voulez pas jouer le jeu, vous n'êtes pas obligé".* » FQER croit que les mutuelles doivent apprendre à travailler avec son réseau sans vouloir tout faire.

5.3.3. Contribution de la mutuelle Formarez au développement des compétences de la main-d'œuvre

Un participant interviewé résume ainsi la contribution de la mutuelle : *« J'aurais été satisfait de Formarez si elle avait formé les 6 000 personnes prévues. Les objectifs auraient été comblés. Cependant, Formarez ne pourrait pas continuer après ça, car les employeurs du secteur n'embarquent pas dans la mutuelle. »*

5.3.3.1. Nombre de lettres d'intention

La mutuelle Formarez a reçu une lettre d'intention de son principal partenaire, le RQRA, l'organisation qui représente la grande majorité des résidences privées pour personnes âgées du Québec. En 2015, le RQRA rassemblait près de 700 membres, gestionnaires et propriétaires de résidences gérant plus de 78 000 unités locatives dans tout le Québec. C'est la seule organisation à représenter les employeurs de résidences privées.

5.3.3.2. Nombre de membres

En 2011, Formarez comptait 200 membres, propriétaires de résidences. Suite à l'obtention de subventions importantes, le nombre de membres est passé à 1 900 en 2015. Cette augmentation massive est liée au vaste déploiement de formation requis pour assurer la conformité du secteur aux nouvelles réglementations dans le domaine de la santé.

5.3.3.3. Montant investi en formation à travers mutuelle

En juillet 2010, la CPMT a octroyé 500 000 \$ à Formarez au développement de plusieurs programmes de formation pour tout le personnel des résidences pour personnes âgées du Québec. En février 2011, Formarez a obtenu le plus gros budget de formation jamais attribué par la CPMT, soit 1 626 000 \$, pour former 2 000 travailleurs. Enfin, en 2013, elle a reçu une autre subvention de 1 626 000 \$ pour compléter la formation de tous les employés du

secteur. Le directeur général indique qu'entre 2010 et 2015, Formarez a reçu au total 4,5 millions de dollars pour former les 6000 travailleurs.

5.3.3.4. Nombre d'activités de formation

Comme les activités de formation visaient à mettre les employés en conformité avec les nouvelles réglementations du secteur de la santé, la mutuelle Formarez offre seulement trois activités différentes.

5.3.3.5. Nombre d'attestations

En 2010, Formarez a obtenu le mandat de former les 6 000 employés des résidences privées pour personnes âgées. Entre 2010 et 2015, Formarez a formé 4 228 personnes, si bien que 1 722 personnes sont en attente de formation. Le problème évoqué est qu'il y aura toujours des personnes à former en raison du taux de roulement élevé. En outre, 90 % des personnes qui participent à la formation le font à cause de la réglementation contraignante.

5.3.3.6. Formations développées

Les employés du secteur public qui travaillent dans les CHSLD ont une formation de 750 heures, c'est-à-dire un DEP. La mutuelle Formarez souhaitait pouvoir offrir cette formation de 750 heures (6 mois) au lieu de 126 heures (1 mois). La CPMT a expliqué que la formation des mutuelles s'adressait aux personnes en emploi et que Formarez ne pouvait pas former des employés pendant 6 mois. La formation est très différente dans le secteur public comparé au secteur privé. Formarez a saisi l'opportunité de développer un programme de formation pour le secteur des résidences privées pour personnes âgées. Deux stratégies de formation ont été développées : la première est traditionnelle, c'est-à-dire qu'elle contient 150 heures de cours en classe, développées par FQER et les commissions scolaires ; la seconde, développée par Formarez, est interactive et consiste en une trousse d'animateur-coach de 86 heures destinée à rendre les grandes résidences autonomes dans leur formation. Selon les

participants interviewés, la mutuelle a développé une trousse de formation de niveau professionnel. À la fin du processus de formation, FQER évalue les compétences de chaque candidat.

5.3.3.7. Portée sectorielle visée

La mutuelle contribue à former indistinctement les employés syndiqués et non syndiqués, car les employés du secteur ne sont pas tous syndiqués. Par exemple, le SQESS, partenaire de la mutuelle, compte 7 000 membres syndiqués dans le secteur des résidences privées pour personnes âgées, mais ils ne sont pas tous formés.

5.3.3.8. Portée provinciale

Aucune donnée disponible.

5.3.3.9. Facilitateur du financement de la formation

Les subventions de la CPMT ont notamment l'avantage de réduire les coûts de la formation pour les résidences privées et de garantir de l'argent aux commissions scolaires.

5.3.3.10. Mobilisation de partenaires du secteur

En 2015, le mandat du directeur général de Formarez était de diriger les efforts de tous les partenaires dans la même direction, car la mutuelle connaissait des difficultés logistiques et financières. Les partenaires de la mutuelle (santé, FQER, et commissions scolaires) ont accepté de faire des compromis. Ces partenaires peuvent non seulement identifier les besoins et les problèmes en matière de formation dans le secteur, mais également apporter un soutien à la formation. La mobilisation partenariale est plus difficile avec le monde de l'éducation, notamment avec les commissions scolaires qui jugent qu'elles pourraient faire le travail des mutuelles.

5.4. Mutuelle de formation Graphi'Com

Nous avons été en mesure d'interviewer quatre acteurs significatifs de la mutuelle Graphi'Com : son directeur général, un représentant officiel du CSMOCCGQ, un représentant syndical et un représentant patronal. Une description détaillée de cette mutuelle figure dans le chapitre précédent, consacré à la méthodologie.

5.4.1. Entrepreneurs institutionnels

5.4.1.1. Directeur général de la mutuelle Graphi'Com

5.4.1.1.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

La création de la mutuelle Graphi'Com remonte à 2007. À l'époque, le Comité sectoriel des communications graphiques du Québec (CSMOCCGQ) a constaté que son secteur manquait d'outils pour le développement de la main-d'œuvre. Afin de connaître l'intérêt des entreprises pour une mutuelle de formation, le directeur général du CSMOCCGQ a alors commandé un sondage dont les résultats ont été positifs.

En 2015, le directeur général de Graphi'Com nous dit « Je veux que la mutuelle se démarque en devenant le pôle de formation du secteur des communications graphiques, c'est-à-dire qu'elle est incontournable pour les entreprises ». Il veut créer un lien d'appartenance fort entre la mutuelle et les entreprises et n'est pas satisfait de la mutuelle, car le pôle de formation n'est pas encore établi. Il souhaiterait que la mutuelle soit plus populaire auprès des entreprises et qu'une communauté gravite autour d'elle. C'est difficile, car, selon lui, seulement 25 % des chefs d'entreprises sont mobilisés. Les autres sont généralement en situation précaire et la formation n'est pas leur priorité.

5.4.1.1.2. *Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources*

Selon le directeur général, dans la perspective des entreprises :

Une mutuelle est avantageuse seulement si elle obtient des subventions permettant de réduire les coûts des activités de formation. Le problème pour la mutuelle et les entreprises est l'incertitude quant à l'obtention des subventions de la CPMT. En cas de réduction ou d'élimination des subventions, le seul avantage de la mutuelle pour ses membres sera de mutualiser les coûts de la formation, c'est-à-dire d'acheter des activités de formation en gros pour obtenir un meilleur coût.

Pour les entreprises, la formation sans subvention a un coût considérable. Le directeur général estime que si la CPMT supprime ses subventions, les entreprises du secteur ne payeront pas pour des formations. Le directeur général de Graphi'Com souhaiterait la pérennisation des subventions et des réponses plus rapides de la CPMT.

5.4.1.1.3. *Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux*

Le directeur général de Graphi'Com est en poste depuis 2009. Au fil du temps, il a acquis des connaissances sur les enjeux de la formation. La mutuelle développe et offre des formations en espérant que des entreprises y participent. Cependant, la CPMT confirme le financement des formations seulement après leur démarrage. En collaboration avec le CSMOCGQ, le directeur de la mutuelle doit ainsi prendre le risque de financer la formation avant d'avoir obtenu une réponse de la CPMT.

5.4.1.2. Représentant du Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec (CSMOCGQ)

5.4.1.2.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

Depuis 2009, la CPMT offre la possibilité aux CSMO de mettre sur pied des mutuelles à l'intérieur de leur structure organisationnelle. L'objectif est de s'assurer que les CSMO aient un levier supplémentaire en matière de formation, car la CPMT s'est rendu compte que, dans les secteurs où il n'y a pas de mutuelles, les CSMO étaient en compétition avec des fournisseurs privés de formation. Par ailleurs, selon le représentant officiel du CSMOCGQ, les mutuelles permettent au CSMO d'avoir une vision globale du développement des compétences de la main-d'œuvre. La vision initiale de la CPMT au sujet des mutuelles n'était pas qu'elles soient autonomes, mais hiérarchiquement sous les CSMO. La mutuelle Graphi'Com est en 2015 chapeauté par le CSMOCGQ, lequel coordonne les grandes orientations de la mutuelle afin de répondre aux attentes de la CPMT.

La dépendance du directeur général de la mutuelle par rapport au directeur général du CSMOCGQ permet un certain contrôle et évite des décisions purement économiques qui pourraient instaurer une concurrence inutile avec des partenaires, tel l'Institut des communications graphiques. Selon le représentant officiel du CSMOCGQ, il est préférable que Graphi'Com demeure sous le contrôle du CSMO pour pouvoir continuer à offrir des formations même si elles ne sont pas rentables.

Les participants interviewés ont confié que la CPMT n'aime pas que la mutuelle Graphi'Com soit principalement un courtier qui obtient des subventions pour les entreprises. À la différence du représentant officiel du CSMOCGQ, la CPMT voit cette fonction de courtage comme problématique. En conséquence, la CPMT demande maintenant à la mutuelle Graphi'Com d'arrêter d'agir comme courtier. De manière générale, elle aimerait que toutes les mutuelles cessent de demander des subventions et deviennent financièrement autonomes.

La CPMT voudrait que la mutuelle soit indépendante, car d'autres mutuelles perçoivent comme une injustice le fait que le CSMOCGQ aide Graphi'Com avec des services corporatifs tels que communications, comptabilité, photocopies, etc.

5.4.1.2.2. Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources

Pour la mutuelle, l'Institut des communications graphiques est un acteur important, particulièrement pour inciter les employés à participer à des activités de formation. Le représentant officiel du CSMOCGQ signale que, « *pour convaincre des employés, il ne suffit pas d'envoyer un courriel ; il faut presque un service personnalisé* ». La promotion menée par l'Institut contribue à remplir les groupes de formation et constitue donc une très bonne opportunité pour la mutuelle Graphi'Com.

5.4.1.2.3. Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux

Le représentant officiel connaît bien les enjeux de la formation et de la mutuelle, car il est au CSMOCGQ depuis 2002 et occupe son poste depuis 2012.

Cependant, pour accomplir son travail, le directeur général de Graphi'Com dit avoir besoin de directives claires de la CPMT. Par exemple, la survie de la mutuelle dépend de l'assurance du remboursement des coûts de la formation par la CPMT. Si Graphi'Com ne reçoit pas rapidement des subventions pour lancer des formations, son directeur général se demande si les entreprises membres renouvelleront leur adhésion. Pendant ce temps, la mutuelle utilise une partie des budgets du CSMOCGQ pour lancer des programmes de formation particuliers et aléatoires pendant l'année.

Le représentant officiel du CSMOCCGQ explique que les capacités d’agir de la mutuelle dépendent des volets de subvention de la CPMT, lesquels se sont resserrés pour cibler les postes d’entrée, ou peu scolarisés alors que le CSMOCCGQ souhaiterait des subventions pour des postes de direction. De plus, la CPMT a établi des critères qui ne correspondent pas nécessairement aux analyses des besoins de formation menées par la mutuelle, ce qui réduit ses capacités.

5.4.1.3. Représentant syndical de la mutuelle

5.4.1.3.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

Pour le représentant syndical, la formation des salariés, accessible par la mutuelle, mène à des diplômes et à une reconnaissance qui permet une mobilité sociale dans le secteur : si des salariés perdent leur emploi, ils peuvent plus facilement en trouver un autre dans le même secteur.

L’important, pour le représentant syndical, n’est pas seulement de mettre en place des formations, mais que des employés participent à ces formations. La majorité des employés arrive dans le domaine de l’imprimerie sans aucune formation. La structure de la mutuelle lui permet de jouer ce rôle, c’est-à-dire de rendre la formation plus accessible.

5.4.1.3.2. Intérêts : opportunités d’accès à de l’information, aux réseaux et aux ressources

Selon le représentant syndical, la mutuelle Graphi’Com ne peut pas fonctionner sans le CSMOCCGQ, mais ce dernier peut fonctionner sans la mutuelle. La réussite de la mutuelle serait donc redevable en grande partie au CSMOCCGQ. Par exemple, la mutuelle et le CSMOCCGQ travaillent ensemble pour s’assurer du remboursement rapide des coûts de la formation auprès des entreprises et employés.

Durant les trois dernières années, de 2013 à 2015, le nombre de membres de Graphi'Com est monté en flèche avec l'arrivée de deux associations patronales : l'Association québécoise de l'industrie de l'imprimé (AQII) et l'Association technique des flexographes et fabricants d'emballages du Québec (ATFFEQ). L'AQII n'existait pas au début de la mutuelle, et l'ATFFEQ n'y participait pas. Les deux associations patronales se sont liées à la mutuelle par des ententes de partenariat au niveau de la formation et de l'adhésion. Graphi'Com profite des moyens financiers qu'apporte cette croissance du nombre de membres pour mettre en place des formations.

5.4.1.3.3. Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux

Le représentant syndical est impliqué à la mutuelle depuis 2009 et travaille pour le même employeur depuis 27 ans. Il a accepté de devenir représentant parce que le syndicat lui a offert les conditions pour réussir à ce poste. Par exemple, le syndicat paie les dépenses pour assister aux réunions de la mutuelle. Pour le choix des formations, le représentant syndical connaît les besoins par le biais de son syndicat local. Par contre, les décisions prises par le représentant syndical de la mutuelle le sont en fonction de la Fédération de l'industrie manufacturière (FIM-CSN) et non en fonction de la section locale.

Dix-huit représentants de la FIM-CSN siègent dans 18 CSMO ; un seul siège à la mutuelle Graphi'Com. Le représentant syndical doit être un travailleur de l'imprimerie, et non un professionnel de la CSN. Cette obligation découle du CSMO CGQ. Chaque CSMO a en effet ses propres statuts et règlements à ce sujet.

5.4.1.4. Représentant patronal de la mutuelle

5.4.1.4.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

Le représentant patronal exprime sa vision de la mutuelle Graphi'Com comme suit :
« *Si j'aide mon voisin, peut-être que mon voisin m'aidera un jour, et par conséquent les deux s'amélioreront, ainsi par la suite tout le secteur s'améliorera* ».

Le représentant patronal perçoit la mutuelle comme un regroupement d'employeurs du secteur des communications graphiques destiné à offrir de la formation aux entreprises de ce secteur.

Pour le représentant patronal, la mutuelle Graphi'Com offre une formation variée dans un cadre structuré, qui diffère de la formation proposée par d'autres institutions, notamment les commissions scolaires et les cégeps. Selon le représentant patronal, l'offre de la mutuelle facilite l'accès à la formation à un coût raisonnable pour l'employeur. La formation peut s'intégrer facilement à la façon de faire de l'employeur.

Pour le représentant patronal, la formation est un investissement, et il faut le faire comprendre aux employeurs pour qui la production prime. Les bas coûts et la variété de la formation offerte par la mutuelle sont de nature à les convaincre, à condition qu'il y ait à la base un besoin de formation. Le représentant patronal de Graphi'Com pense que, de manière générale, les employeurs ont des besoins de formation et qu'ils seront par conséquent prêts à payer plus pour de la formation.

Néanmoins, le représentant patronal de Graphi'Com compare les personnes qui payent pour leur formation à celles qui ne payent pas : les premières sont plus conscientes et responsables à l'égard de leur formation que les secondes. Selon lui, cette philosophie de l'utilisateur-payeur donnerait un rendement meilleur à la mutuelle.

5.4.1.4.2. *Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources.*

La mutuelle Graphi'Com a de l'expertise dans le domaine des processus de demande de subvention, lesquels sont longs, fastidieux et presque impossibles à suivre pour les PME, qui n'ont pas les ressources nécessaires et doivent donc demander de l'aide. La mutuelle peut par exemple préparer le projet de formation et faire la demande de subvention. Les entreprises n'ont plus qu'à signer pour participer à la formation. Selon le représentant patronal, la mutuelle est une opportunité pour les PME du secteur qui veulent faire de la formation.

De plus, Graphi'Com a fait pression sur la CPMT pour qu'elle change les règles de manière à ce que les grandes entreprises puissent participer à la mutuelle et avoir accès aux subventions. L'inclusion des grandes entreprises permet à la mutuelle d'avoir plus de membres et ainsi d'offrir plus de formation.

5.4.1.4.3. *Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux*

Le représentant patronal est impliqué depuis la mise sur pied de la mutuelle Graphi'Com. Il a été approché en 2009, alors que le CSMOCGQ recrutait des membres pour faire partie de la mutuelle, et il a été l'un des premiers représentants patronaux à y adhérer.

Le modèle de financement des mutuelles a changé. La CPMT veut qu'elles deviennent plus autonomes financièrement. Pour le représentant patronal, « *l'avenir des mutuelles dépend de leur capacité à se prendre en main, à devenir financièrement autonome, et d'une implication accrue des employeurs du secteur* ».

5.4.2. Complémentarité institutionnelle

5.4.2.1. Finalité

5.4.2.1.1. Mandat général

Le mandat de la mutuelle Graphi'Com est double : 1) inciter les employés à participer à des activités de formation moins onéreuses pour les employeurs ; 2) former le plus d'employés possible en fonction des besoins exprimés.

Par rapport aux fournisseurs privés de formation qui ne connaissent pas nécessairement le secteur des communications graphiques, la mutuelle Graphi'Com cherche à devenir la référence du secteur en matière de formation. Pour ce faire, Graphi'Com met par exemple en place des lieux d'échanges pour les entreprises, qui pourraient se sentir ainsi davantage concernées par la mutuelle et la formation.

5.4.2.1.1.1. Activités de formation

Les objectifs de la mutuelle Graphi'Com sont d'identifier les besoins et d'offrir les activités de formation générale correspondantes afin que les entreprises du secteur soient plus performantes. Selon les participants interviewés, la mutuelle a atteint ses objectifs. Par exemple, 500 personnes ont été formées par année au coût de 200 000 \$. Pour atteindre ses objectifs, la mutuelle sollicite les employeurs pour que leurs employés participent à des formations et suscitent ainsi l'intérêt du secteur, et offre plusieurs activités de formation, notamment en gestion des ressources humaines et en imprimerie. La CPMT vise des formations générales pour l'ensemble du secteur.

5.4.2.1.1.2. Portée des mutuelles

Un des objectifs des mutuelles est de permettre aux PME d'avoir accès à de la formation à moindre coût, sans nécessairement cibler les personnes moins scolarisées. La

volonté des mutuelles de rejoindre les PME est très appréciée par le CA du CSMOCCGQ. Par contre, la vision de la CPMT concernant les mutuelles n'est pas orientée par la taille de l'entreprise. La CPMT cible plutôt les postes moins scolarisés dans les entreprises, tandis que la mutuelle Graphi'Com cible les postes de direction dans les PME. Les cibles sont donc différentes.

5.4.2.1.2. *Objectifs spécifiques*

5.4.2.1.2.1. Créer des liens partenariaux

La mutuelle et le CSMOCCGQ collaborent étroitement. La mutuelle est particulièrement redevable de son succès au CSMOCCGQ et à son directeur général. Par exemple, un répondant indique que ce dernier réussit toujours à remplir à pleine capacité les cours de formation.

Une intervenante explique, « Dorénavant, Graphi'Com offrira avec l'aide de divers partenaires ses formations basées sur l'analyse des besoins des membres, au lieu de les offrir avec son partenaire principal, l'Institut ». Graphi'Com s'efforce de ne pas créer de tensions avec l'Institut des communications graphiques en trouvant des partenaires qui ne lui font pas directement concurrence. En développant ses liens avec différents partenaires de formation, cela permet à la mutuelle d'avoir plus de ressources.

Par ailleurs, la mutuelle souhaite également travailler avec le ministère de l'Éducation, les cégeps et les commissions scolaires, pour développer des formations telles qu'un diplôme d'études professionnelles (DEP). Par exemple, la Fédération des cégeps et la Fédération des commissions scolaires seraient des partenaires bienvenus.

5.4.2.2. Ressources

5.4.2.2.1. Financières

5.4.2.2.1.1. Autonomie budgétaire

Le modèle de financement initial de la mutuelle Graphi'Com était basé sur une cotisation volontaire annuelle de 3 000 \$ par entreprise du secteur. Par la suite, pendant l'année correspondante, les entreprises membres pouvaient bénéficier de services de formation gratuits. Le directeur général de Graphi'Com explique que *« ce modèle était utopique et compliquait le recrutement des entreprises, car les employeurs ne sont pas intéressés à investir volontairement en formation par des cotisations à la mutuelle. Pour eux, c'est un risque inutile »*.

Le gouvernement du Québec finance d'abord les formations offertes par les mutuelles, mais pas leur fonctionnement. Pour le représentant syndical, *« c'est là un problème. Le gouvernement devrait allouer des budgets au fonctionnement des mutuelles. »*

Le directeur général mise maintenant sur un modèle de financement ayant une approche marketing pour accroître l'autonomie de la mutuelle Graphi'Com. Par exemple, une cotisation annuelle de 100 \$ a permis d'accroître le nombre d'entreprises membres de moins 50 en 2012 à plus de 150 en 2015.

Comme Graphi'Com n'est pas une entreprise à but lucratif, son directeur général ne voit pas la mutuelle devenir financièrement autonome, selon le vœu de la CPMT. Celle-ci demande aujourd'hui que la mutuelle donne ses propres cours de formation et réponde à des besoins qui ne sont pas comblés dans le secteur.

Selon les participants interviewés, au début de la mutuelle il y avait plus de flexibilité dans le financement. L'entente avec la CPMT était fixée dans le temps et des formations pouvaient

s'ajouter. Depuis, la CPMT a réduit son soutien, ce qui a changé le modèle de financement de la mutuelle et réduit sa marge de manœuvre. Les participants interviewés pensent que si la CPMT coupe les subventions pour les formations, alors les entreprises du secteur ne payeront pas pour les formations.

De son côté, la CPMT attend des entreprises qu'elles investissent en formation de manière volontaire et qu'elles versent des fonds pour la formation dans un compte en fidéicomis appartenant à la mutuelle Graphi'Com. La CPMT souhaite que le versement du 1 % de la masse salariale des entreprises assujetties à la loi dans un compte en fidéicomis apporte à la mutuelle Graphi'Com le bénéfice des sommes que les entreprises devraient de toute façon verser dans le FDRCMO de la CPMT. Pour le directeur général de la mutuelle, la CPMT se tire dans le pied avec les comptes en fidéicomis appartenant à la mutuelle, car la CPMT aura moins de fonds à sa disposition dans le FDRCMO. Par ailleurs, toujours selon lui, le secteur des communications graphiques se prête mal à un compte en fidéicomis, car les entreprises contribuent déjà plus que leur 1 % de masse salariale.

5.4.2.2.1.2. Réductions des subventions

Les critères des subventions de la CPMT pour la formation se sont resserrés. Ils sont plus ciblés afin de répondre aux besoins spécifiques des secteurs en croissance ou aux professions en demande. Pour sa part, la mutuelle Graphi'Com souhaite évaluer les besoins non comblés afin d'offrir de la formation.

Dans le passé, la mutuelle achetait de la formation à moindre coût auprès de l'Institut des communications graphiques. Aujourd'hui, celui-ci veut être payé plein tarif alors que les nouvelles règles de financement de la CPMT couvrent les frais de formation seulement à 50 %. Pour corriger cette situation, le représentant syndical souhaite que des ententes soient conclues entre l'Institut des communications graphiques et le gouvernement du Québec pour permettre d'offrir de la formation à moindre coût.

Le financement de la formation à 50 % au lieu de 100 % par la CPMT change la donne pour la mutuelle. Jusqu'à maintenant, le modèle de financement de la formation de Graphi'Com était basé sur les mêmes coûts et les mêmes modalités de remboursement pour toutes les entreprises. À l'avenir, les clients seront remboursés selon le modèle utilisateur-payeur pour chaque formation : les coûts de chaque formation et les modalités de remboursement seront différents pour les entreprises. *« S'il y a réduction ou élimination des subventions, le seul avantage de la mutuelle devant ces membres sera de mutualiser les coûts de la formation »*, résume un participant interviewé.

5.4.2.2.2. Stratégiques

5.4.2.2.2.1. Conseil d'administration

Descriptif

La mutuelle Graphi'Com a un comité de gestion paritaire composé de huit membres, lequel se rapporte au CA du CSMOCCGQ.

Le directeur général du CSMOCCGQ siège au comité de gestion de la mutuelle, mais le directeur général de Graphi'Com ne siège pas au CA du CSMOCCGQ. Il y est seulement invité à l'occasion pour présenter les projets particuliers de la mutuelle. Pour sa part, la CPMT siège toujours au CA du CSMOCCGQ, mais pas à la mutuelle. Elle est parfois présente au comité de gestion de la mutuelle pour expliquer certains projets.

Un représentant syndical et un représentant patronal coprésident le comité de gestion de la mutuelle Graphi'Com, secondés chacun par un vice-président.

Opérationnel

Le comité de gestion de la mutuelle se rencontre six fois par année et évalue la rentabilité des projets de formation. Par exemple, les projets de formation naissent des besoins exprimés par les membres avant d'être discutés au comité de gestion. Ce dernier en fait également la promotion auprès des entreprises membres et de leurs employés, lesquels peuvent demander à leurs employeurs de les y inscrire.

La moitié des membres du CA du CSMOCCGQ est également membre du comité de gestion de la mutuelle. Selon les participants interviewés, il n'y a pas de dédoublement entre les deux instances. Le CA traite d'un ensemble de dossiers que le comité de gestion ne traite pas. Pour sa part, le comité de gestion de Graphi'Com prend le temps d'analyser et de comprendre les enjeux, afin de proposer des solutions et des recommandations au CA du CSMOCCGQ. Le CSMOCCGQ analyse ces recommandations et prend des décisions. Les deux instances valident les risques, les analyses et les recommandations avant d'aller de l'avant et de prendre une décision. Ce processus permet d'avoir l'avis du milieu.

Les deux instances ont des rôles différents. Le rôle du comité de gestion est de guider et de déterminer les orientations de la mutuelle. Il peut influencer le CA du CSMOCCGQ, mais ne peut décider à sa place. Le comité de gestion de la mutuelle doit rendre des comptes au CA du CSMOCCGQ. Celui-ci a le loisir de questionner et d'approuver ou non le type de formation proposé par la mutuelle. Le CA du CSMOCCGQ est plus stratégique et politique que le comité de gestion de la mutuelle.

Politique

Entre 2007 et 2011, Graphi'Com avait un CA indépendant. Pendant cette période, le statut de la mutuelle n'était pas clair. Au fil des années, Graphi'Com est passée sous l'égide du CSMOCCGQ. En 2012, trois ans après la période d'implantation de Graphi'Com, la CPMT a demandé que le CA du CSMOCCGQ soit responsable du comité de gestion et des décisions et

orientations de la mutuelle. Alors qu'elle était à l'origine une organisation indépendante, la mutuelle Graphi'Com s'est ainsi intégrée au fil du temps au CSMOCCGQ.

5.4.2.2.2. Ressources humaines

Les ressources humaines de Graphi'Com sont composées de deux personnes qui travaillent directement à la mutuelle : le directeur général et l'adjointe administrative, qui font le suivi administratif et rendent régulièrement des comptes à la CPMT. Le directeur général du CSMOCCGQ chapeaute également la mutuelle.

Étant donné que Graphi'Com est un projet chapeauté par le CSMOCCGQ, il n'y a pas d'entente de services, car tout est intégré. La mutuelle bénéficie des services corporatifs de communication et de comptabilité du CSMOCCGQ. Par exemple, une personne sur la route fait la promotion non seulement des dispositifs du CSMOCCGQ, mais également de la mutuelle.

5.4.2.2.3. Types de soutien

5.4.2.2.3.1. Absence de soutien

Un conseiller en formation de la CPMT désigné pour le CSMOCCGQ chapeaute également la mutuelle. Toutefois, il ne contacte pas directement le directeur général de Graphi'Com, mais s'adresse au directeur général du CSMOCCGQ. Il n'y a donc pas de soutien direct de la CPMT.

5.4.2.2.4. Soutien imprévisible

Selon un participant interviewé, *« depuis l'année 2015, il y a beaucoup de changement à la CPMT : le personnel change beaucoup, les règles et la vision changent également. La CPMT ne semble plus savoir où elle s'en va, il y a beaucoup d'ambiguïté. »* Pour le directeur

général de la mutuelle, la CPMT est effectivement dans une période de changement, ce qui se traduit par une demande de reddition de comptes plus rigoureuse.

5.4.2.2.4.1. Soutien organisationnel

La mutuelle reçoit toutefois du soutien de la FTQ et de la CSN sur le comité de gestion. Les centrales font la promotion, donnent leur point de vue et relaient l'information à leurs membres. Selon un intervenant, *« les représentants syndicaux sont des gens de production qui connaissent bien les besoins de formation et qui peuvent ainsi contribuer au développement de la formation »*.

Pour sa part, la mutuelle offre un soutien organisationnel aux entreprises pour leurs demandes de subvention à la formation. Graphi'Com a en effet de l'expertise dans le domaine des demandes de subventions. Elle prépare le projet, fait la demande de subvention et les entreprises n'ont plus qu'à signer pour se joindre à la formation.

5.4.2.3. Pouvoir

5.4.2.3.1. *Coopération*

5.4.2.3.1.1. Partage de l'information

Les participants interviewés ont indiqué que la CPMT partageait difficilement l'information. Par exemple, les limites du secteur des communications graphiques peuvent être floues et la mutuelle peine à tracer la ligne, alors qu'elle n'a pas accès à l'information nécessaire. Le conseiller de la CPMT a pour sa part accès à toute cette information, mais ne la partage pas facilement, selon les participants interviewés. Enfin, la mutuelle Graphi'Com ne sait pas non plus qui est astreint ou pas à la Loi du 1 %, information qui permettrait à la mutuelle de mieux cibler les entreprises. La CPMT ne partage pas les informations qu'elle possède à ce sujet.

Le directeur général de la mutuelle ne sait pas si la CPMT reconnaît Graphi'Com comme un acteur clé. Il ne connaît pas la vision de la CPMT concernant les mutuelles. La CPMT ne laisse rien savoir, sinon qu'elle ne veut pas créer de nouvelle mutuelle. Pour les participants interviewés, si la CPMT considérait les mutuelles comme un véritable canal de formation, elle les appuierait davantage et deviendrait pour elles une instance clé. Selon les participants interviewés, la CPMT n'appuie pas adéquatement la mutuelle Graphi'Com.

5.4.2.3.2. Concurrence

5.4.2.3.2.1. Hiérarchie institutionnelle

Politique

Les participants interviewés ont dit que ce sont les décisions politiques qui se prennent au gouvernement qui permettent à la mutuelle d'être active ou non. Le gouvernement du Québec se donne le droit de vie ou de mort sur les mutuelles. *« S'il y a une volonté politique, une confiance des mutuelles au niveau politique, de par le gouvernement, alors tout baigne - c'est la base des affaires »*, explique un participant. La volonté politique au sujet des mutuelles vient du gouvernement du Québec.

Indépendance

La mutuelle Graphi'Com fait face au défi de rassembler à des activités de formation les entreprises qui sont en concurrence. Par exemple, l'Institut des communications graphiques voulait minimiser l'impact de la mutuelle Graphi'Com en invitant une variété d'entreprises à faire des activités de formation en milieu de travail. Les participants interviewés ont toutefois répondu que la formation en milieu de travail n'était pas possible, car elle impliquerait d'inviter des employés chez d'autres employeurs qui sont leurs concurrents. Les employeurs refusent naturellement cette formule.

5.4.3. Contribution de la mutuelle Graphi'Com au développement des compétences de la main-d'œuvre

Un répondant interviewé explique que « *la mutuelle Graphi'Com a débuté sous de bons auspices, avec les bonnes personnes à la bonne place au bon moment, et elle a atteint les objectifs qu'elle s'était fixés* ». Cependant, le directeur général de Graphi'Com n'est toujours pas satisfait, car le pôle de formation qu'il souhaite implanter n'est pas encore établi. Il aimerait que la mutuelle soit plus populaire auprès des entreprises et qu'une communauté gravite autour d'elle.

5.4.3.1. Nombre de lettres d'intention

Des lettres d'intention ont été rédigées et reçues par l'ancien directeur général du CSMOCGQ, mais leur nombre est inconnu du directeur général actuel de la mutuelle et du directeur général actuel du CSMOCGQ.

5.4.3.2. Nombre de membres

Le mandat de Grafi'Com Formation est d'assurer la formation continue dans plus de 1 200 entreprises partout au Québec. En 2011-2012, le nombre de membres était peu élevé, autour de 30, mais celui-ci a rapidement augmenté grâce à la nouvelle formule marketing. Une cotisation annuelle de 100 \$ au lieu de 3 000 \$ a permis d'accroître le nombre d'entreprises membres, qui a dépassé 150 en 2015.

Ce nombre a grimpé avec l'arrivée des deux associations patronales, l'AQII et ATFFEQ, qui ont apporté des moyens financiers pour mettre en place des formations.

5.4.3.3. Montant investi en formation à travers la mutuelle

La mutuelle a atteint les objectifs fixés dans le rapport annuel 2014-2015 du CSMOCGQ. Depuis 2011, environ 500 personnes sont formées chaque année pour un coût moyen de 200 000 \$, ce qui représente une moyenne annuelle de 400 \$ par employé. L'évolution des montants investis en formation à la mutuelle Graphi'Com a tout de même suivi l'évolution du nombre de membres. Par exemple, en 2013-2014, 450 000 \$ ont été investis et 280 000 \$ en 2014-2015. À l'instar du nombre de membres, les montants investis reculent depuis les deux dernières années.

5.4.3.4. Nombre d'activités de formation

Le nombre d'activités de formation offertes via Graphi'Com entre 2011 et 2012 a été en moyenne de quatre par année. Entre 2013 et 2015, ce nombre était de 30. La mutuelle s'était donné comme objectif 35 activités par année. Encore une fois, le nombre d'activités de formation a suivi l'évolution du nombre de membres par année.

5.4.3.5. Nombre d'attestations

En 2013-2014, Graphi'Com a remis 478 attestations et 300 en 2014-2015. Leur nombre entre 2013 et 2015 est plus élevé que la moyenne annuelle de 2011 à 2015, soit 200 attestations. Graphi'Com explique cette évolution par l'augmentation du nombre d'entreprises membres. En 2012, le secteur des communications graphiques comptait 25 000 travailleurs.

5.4.3.6. Formations développées

La mutuelle a contribué au développement de la formation générale dans le secteur, qui n'offrait que des formations spécifiques et des formations en milieu de travail.

La mutuelle contribue à mettre en œuvre des projets de formation qui naissent des besoins exprimés par les membres avant d'être discutés au comité de gestion. Elle valide les risques, étudie les analyses et les recommandations avant d'aller de l'avant et de prendre une décision. Contrairement à celui des fournisseurs privés de formation, ce processus permet de prendre en compte l'avis du milieu. La mutuelle fait également la promotion de la formation auprès des entreprises membres et de leurs employés, lesquels peuvent demander à leur employeur de les y inscrire. Par exemple, Graphi'Com a été à l'écoute de ces membres et a créé un programme de 80 heures en flexographie qui a contribué au succès de la mutuelle. Ces formations ont été conçues en fonction des besoins exprimés à travers les sondages et sont donc plus en adéquation avec le terrain.

5.4.3.7. Portée sectorielle visée

La mutuelle Graphi'Com se démarque dans le secteur des communications graphiques non seulement en comblant des besoins de formation mutualisés, mais aussi en essayant de répondre à tous les besoins de formation des entreprises. Cette contribution de la mutuelle est unique dans ce secteur.

De plus, par le biais de la mutuelle, les personnes sont formées avec des collègues du même domaine, ce qui crée une synergie. En sortant de leurs entreprises pour participer à des formations, les employés rencontrent des personnes du même milieu, ce qui est bénéfique pour tous. Cette opportunité est offerte grâce à la mutuelle.

5.4.3.8. Portée provinciale

Aucune donnée disponible.

5.4.3.9. Facilitateur du financement de la formation

L'objectif de la mutuelle Graphi'Com est de permettre l'accès à de la formation à moindre coût pour toutes les PME. Son plan d'action est de rejoindre les petites entreprises. L'achat d'activités de formation en gros permet la mutualisation, et donc la baisse des coûts pour les entreprises du secteur. La mutuelle a un impact financier bénéfique sur les entreprises.

De plus, la mutuelle apporte un soutien organisationnel aux entreprises pour leurs demandes de subvention. Elle prépare le projet de formation et la demande de subvention, que les entreprises n'ont plus qu'à signer pour se joindre à la formation. Cette contribution distingue la mutuelle d'autres institutions, comme les commissions scolaires et les cégeps, avec lesquelles les employeurs doivent se débrouiller pour trouver des offres de formation correspondant à leurs besoins et pour préparer les demandes de subvention. La mutuelle facilite ainsi le financement des formations.

5.4.3.10. Mobilisation des acteurs du secteur

La mutuelle Graphi'Com mobilise des partenaires afin d'offrir de la formation. Ses liens avec différents partenaires de formation permettent à la mutuelle d'avoir plus de ressources. Grafi'Com travaille de concert avec le Collège Ahuntsic, les Centres de formation professionnelle des commissions scolaires présents dans six régions du Québec, ainsi qu'avec l'Institut des communications graphiques. Enfin, elle simplifie l'accès à la formation dans un cadre institutionnel clair et pas trop coûteux. Cette façon de faire contribue à mobiliser les entreprises.

5.5. Mutuelle de formation Parcours

5.5.1. Entrepreneurs institutionnels

Nous avons été en mesure d'interviewer cinq acteurs significatifs de la mutuelle Parcours : sa directrice générale, deux représentants du Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC), un représentant syndical et un représentant patronal. Une description détaillée de cette mutuelle figure dans le chapitre précédent, consacré à la méthodologie.

5.5.1.1. Directrice générale de la mutuelle Parcours

5.5.1.1.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

La directrice générale explique que la mutuelle Parcours est née de la volonté des CPE (représentants patronaux) et des centrales syndicales de doter le réseau des garderies du Québec d'activités de formation de meilleure qualité et accessible à moindre coût dans toutes les régions.

La vision de la directrice générale de la mutuelle Parcours est d'accroître la qualité de la formation en région, mais pas d'uniformiser la formation. Cette vision est basée sur les résultats d'une enquête portant sur les services de garde intitulée *Grandir en qualité 2003*, qui montrait que la qualité des services était de bonne à passable dans les CPE, mais plus ou moins passable dans les garderies familiales. De plus, à cette époque, les grands centres urbains jouissaient d'une offre de formation plus nombreuse et diversifiée que les régions éloignées.

Par le biais de la mutuelle Parcours, la directrice générale veut développer une vision globale de la qualité de la formation. Il s'agit d'abord d'analyser les besoins variés auxquels la mutuelle pourrait répondre en développant ses propres formations.

Dans cette perspective, elle a mis sur pied un comité d'experts afin de raffiner son analyse de l'offre de formation et d'évaluer sa qualité ainsi que les impacts de la formation sur la qualité des services de garderie. Ce comité étudie et sélectionne les formations proposées à la mutuelle. Il a un rôle clé et est très représentatif du réseau des services de garderies de la petite enfance au Québec. Le comité d'experts est paritaire. Il est composé de deux représentants d'employeurs (CPE), de deux représentants des salariés (une éducatrice CSN-CPE et une éducatrice de la CSQ), d'un représentant en formation : une personne pour les CPE de Montréal, une personne formatrice de l'AQCPE ; un professeur d'université ; un représentant de l'Association des enseignantes et enseignants en techniques d'éducation à l'enfance (l'AEETÉE) professeur au collégial.

5.5.1.1.2. Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources

Pour la directrice générale, le comité d'experts est une instance offrant à la mutuelle des opportunités d'accès à de l'information et à des réseaux. De plus, la directrice générale de la mutuelle veut collaborer avec les regroupements régionaux de CPE (associations régionales de CPE) pour faire de la formation, par exemple en formant des formateurs à partir de leur personnel pour implanter de la formation locale en région. Pour la mutuelle, les regroupements régionaux sont également des opportunités d'accès à des réseaux de garderies. Par ailleurs, la mutuelle a conclu une entente d'exclusivité avec l'AQCPE pour déployer des formations dans ce réseau. L'AQCPE est présente partout au Québec, ce qui permet à la mutuelle de rayonner et à l'AQCPE d'offrir de la formation.

Enfin, la mutuelle aimerait intervenir dans le dossier du Fonds de la formation du ministère de la Famille, dont elle souhaite bénéficier. Elle a contacté la Direction des politiques de main-d'œuvre et des relations de travail (DPMRT) du ministère de la Famille pour travailler avec le comité de gestion du Fonds. Cependant, le ministère a confié la gestion de ce fonds à Cégep à distance. Tous les acteurs interviewés ont cité cet exemple comme une opportunité manquée d'accéder à des ressources.

5.5.1.1.3. Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux

La directrice générale connaît bien les enjeux du milieu, car elle est impliquée depuis six ans à la mutuelle Parcours. De plus, entre 2009 et 2014, elle travaillait à l'AQCPE, qui a contribué à mettre sur pied la mutuelle Parcours. Enfin, la directrice générale de Parcours a été en mesure de mettre sur pieds un comité d'expert pour soutenir la mutuelle de formation.

5.5.1.2. Représentants du Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC)

5.5.1.2.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

En 2009, l'AQCPE a interpellé le CSMO-ESAC au sujet du projet de la mutuelle de formation Parcours, car un des rôles des CSMO est de contribuer à l'approbation et au lancement d'une mutuelle. Par la suite, le CSMO-ESAC a collaboré à la demande de financement, préparé un avis de résolution favorable de son CA et participé à la constitution du CA de la mutuelle. Selon les participants interviewés, le CSMO-ESAC est crucial pour la mutuelle Parcours.

De plus, la CPMT demandait à la mutuelle d'avoir un lien organique avec le CSMO-ESAC. Les dirigeants du CSMO-ESAC ont acquiescé, d'autant qu'il avait déjà deux mutuelles dans

son secteur et entrevoyait une synergie entre ces trois mutuelles qui pouvaient partager des connaissances et des expériences. Par contre, les dirigeants du CSMO-ESAC ne voulaient pas chapeauter la mutuelle, mais qu'elle soit une entité indépendante avec son propre CA. D'où la présence à titre d'observateur du CSMO-ESAC au CA de la mutuelle. Les représentants du CSMO-ESAC expliquent :

La présence de plusieurs acteurs au CA de la mutuelle permet une vision plus globale et à plus long terme des besoins de formation du secteur que celle d'un simple centre de formation privé. Les services d'une mutuelle peuvent ainsi être plus complets. Elle peut par exemple répondre aux besoins de formation de ses membres tout en étant ouverte à de nouveaux besoins identifiés par les membres de son CA.

5.5.1.2.2. Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources

Un échange se produit entre le CSMO-ESAC et la mutuelle Parcours : la directrice de la mutuelle Parcours s'intéresse aux ressources du CSMO-ESAC, lequel en retour s'intéresse aux informations que détient la mutuelle, comme l'analyse des besoins de formation. Par exemple, la mutuelle documente un sous-secteur appartenant au grand secteur d'activité de l'économie sociale chapeauté par le CSMO-ESAC et peut ainsi l'alimenter.

5.5.1.2.3. Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux

Les représentants du CSMO-ESAC ont développé de bonnes connaissances au sujet des enjeux de la formation. Un des participants est impliqué depuis 2011 (quatre ans) auprès du CSMO-ESAC et depuis un an et demi à la mutuelle Parcours. L'autre est impliqué depuis 2004 (11 ans) auprès du CSMO-ESAC et depuis 2008 à la mutuelle.

Le CSMO-ESAC n'a pas la capacité de faire de la formation sectorielle. Toutefois, si un sous-secteur d'activités se prend en charge via une mutuelle, le CSMO-ESAC est prêt à l'appuyer.

Le CSMO-ESAC ne veut pas prendre la place de la mutuelle, car il pense que les mutuelles sont mieux placées pour les enjeux de formation.

5.5.1.3. Représentante syndicale de la mutuelle Parcours

5.5.1.3.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

La vision de la représentante syndicale est que la mutuelle découle d'une volonté commune des employeurs appartenant au réseau des CPE et des syndicats représentant les employées. Les employées sont majoritairement des femmes qui ont des besoins de formation et doivent régulièrement, dans leur parcours professionnel, participer à des activités de formation. D'où l'importance de la mutuelle.

Les syndicats voulaient des formations qui représentent mieux les éducatrices et à coût moindre. Ils ont alors fait un grand sondage auprès de leurs membres pour connaître les intérêts et les besoins de formation. La mutuelle Parcours a comblé des besoins en formation. Son offre est accessible partout au Québec, ce qui n'est pas nécessairement le cas avec les regroupements régionaux de CPE.

5.5.1.3.2. Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources

Les syndicats offrent à la mutuelle l'accès à des réseaux, car les employées syndiquées sont plus faciles à rejoindre. La représentante syndicale explique qu'elle peut contacter ses nombreux membres en un seul courriel. Pour les mutuelles, qui ont peu de ressources, c'est un moyen peu coûteux de rejoindre un grand nombre de membres. Les syndicats, pour leur part, sont conscients que la mutuelle est un acteur important et que tout le secteur peut en bénéficier.

La représentante syndicale voit d'un bon œil le comité d'experts à la mutuelle qui évalue et sélectionne les formations. « Ce comité est issu du milieu et connaît très bien la formation. Il offre ainsi des opportunités d'accès à de l'information et à des réseaux pour mieux répondre aux besoins des travailleuses en CPE ». Le comité d'experts est très pointu dans son approche, cernant avec précision les besoins changeants de ce secteur en constante évolution pour cibler des formations adéquates. Le comité s'assure de la pertinence des formations disponibles sur le marché afin de rendre les éducatrices plus compétentes et d'offrir un service de meilleure qualité.

5.5.1.3.3. Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux

La représentante syndicale est impliquée à la mutuelle Parcours depuis le printemps 2013 (trois ans) et comme conseillère syndicale au Syndicat québécois des employées et employés de service, section locale 298 (SQEES) depuis neuf ans.

Environ la moitié des CPE au Québec sont syndiqués. Parmi ceux-ci, 26 CPE sont syndiqués à la FTQ, et SQEES fait partie de la FTQ avec 20 CPE. Le SQEES connaît plus ou moins le secteur des services de garderies de la petite enfance : seule la représentante syndicale de la mutuelle Parcours est dans ce domaine. Le SQEES siège également depuis longtemps au CA d'une autre mutuelle : Formarez. Le SQEES connaissait donc les mutuelles de formation avant la création de la mutuelle Parcours.

Dans leur convention collective, plusieurs syndicats de la CSN ont introduit une obligation pour les employeurs d'adhérer à la mutuelle. Toutefois, même si les employeurs ont signé cette clause, la représentante syndicale pense que peu d'employeurs y ont adhéré jusqu'à maintenant. La clause de la convention collective est une obligation légale, mais si les syndicats de la CSN n'incitent pas l'employeur, il n'y adhère pas de lui-même. En ce moment,

les syndicats de la CSN ne talonnent pas les employeurs sur cette question, car il y a d'autres enjeux plus cruciaux, par exemple le front commun pour la négociation du secteur public.

Enfin, le SQEES, qui est un petit joueur dans le secteur, verra sa propre santé financière se détériorer au cours des prochaines années à cause de la loi qui fusionne les accréditations syndicales dans le secteur de la santé. Le SQEES risque de perdre beaucoup de membres durant la prochaine année et ne peut faire de don ni de prêt financier risqué à la mutuelle Parcours. Le SQEES recourra à des prêts financiers à la hauteur de ses capacités.

5.5.1.4. Représentante patronale de la mutuelle Parcours

5.5.1.4.1. Vision : importance des institutions et de la participation à la formation

La vision de la représentante patronale est que la mutuelle Parcours peut améliorer la formation dans tout le secteur. Elle cite un proverbe pour illustrer cette vision : « *Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* ».

Pour la représentante patronale, la mission première de la mutuelle Parcours est d'offrir de la formation de qualité, validée par un comité d'experts, et équivalente partout au Québec. Le milieu des services de garderie a changé, par exemple on ne discipline plus les enfants comme avant. De la formation continue s'impose pour répondre à ces changements. En fait, selon la représentante patronale, les CPE sont toujours en formation continue. La représentante patronale croit en la formation comme vecteur de services de qualité.

5.5.1.4.2. *Intérêts : opportunités d'accès à de l'information, aux réseaux et aux ressources*

La mutuelle Parcours permet d'offrir des formations convenant à la situation financière difficile des CPE.

5.5.1.4.3. *Capacités : ressources consacrées, capacité organisationnelle et connaissance des enjeux*

La directrice générale de la mutuelle Parcours est connue dans le secteur, car elle était employée à l'AQCPE avant la mise sur pied de la mutuelle. Selon la représentante patronale « *En la nommant, Parcours a peut-être misé sur la notoriété d'une personne qui connaît les enjeux de la formation afin de promouvoir la mutuelle auprès des partenaires du secteur* ».

Selon la représentante patronale, la mutuelle est un atout pour le CSMO-ESAC, car elle couvre un sous-secteur de son vaste secteur de l'économie sociale. Il semble que le CSMO-ESAC n'aurait pas la possibilité de faire ce que fait la mutuelle, sans laquelle n'existerait pas ce lieu unique où différentes forces convergent pour discuter de la formation pour les services de garderie.

5.5.2. Complémentarité institutionnelle

5.5.2.1. Finalité

5.5.2.1.1. Mandat général

5.5.2.1.1.1. Activités de formation

Le mandat général de la mutuelle Parcours est d'améliorer la qualité des services de garderie de la petite enfance du Québec. Pour le remplir, la mutuelle offre des lieux, des discussions, des pratiques, des évaluations, et des remises en question de la formation. Elle essaie également de donner au secteur les moyens de créer de la formation de A à Z. En

pratique, la mutuelle reçoit des offres de formation qui sont sélectionnées et validées par son comité d'experts, avant d'être offertes à ses membres.

La mutuelle a accepté de couvrir l'ensemble des réseaux de garderies à but lucratif et non lucratif du Québec, considérant que l'intérêt des enfants passait avant tout. Autrement dit, la directrice générale explique « *quel que soit le type de garderie, l'enfant a droit à des services de qualité, soutenus par une offre de formation qui permet aux éducatrices de les améliorer* ».

Selon les participants interviewés, la CPMT voulait un lien organique entre les CSMO et les mutuelles de formation. Pour sa part le CSMO-ESAC voulait que la mutuelle Parcours soit une entité indépendante avec son propre CA, mais était d'accord d'entretenir ce lien organique, d'autant qu'il a trois mutuelles dans son secteur de l'économie sociale avec lesquelles il entrevoyait une synergie possible et un partage de connaissances et d'expériences.

5.5.2.1.1.2. Portée des mutuelles

Initialement, la mutuelle Parcours voulait offrir de la formation seulement au réseau de garderies à but non lucratif. Les syndicats étaient d'accord, car leurs membres sont principalement en CPE et en garderie en milieu familial à but non lucratif. Le CSMO-ESAC était également d'accord, car son secteur ne couvre pas les organisations à but lucratif.

Le ministère de la Famille n'est pas lié à la mutuelle, mais il a été un acteur clé quand il a exigé l'inclusion de tous les réseaux de garderie du Québec à but lucratif et non lucratif. Par la suite, la CPMT est même intervenue pour modifier le CA et la structure organisationnelle de la mutuelle Parcours afin de répondre aux exigences du ministère de la Famille.

Enfin, jusqu'en 2013, les regroupements régionaux de CPE du Québec, qui sont des entités autonomes, concevaient des catalogues au sein desquels les CPE sélectionnaient leurs

formations. Les grands centres urbains avaient ainsi une offre de formation plus nombreuse et diversifiée que les régions éloignées. En avril 2014, le gouvernement a cessé de financer les regroupements régionaux de CPE et plusieurs ont dû cesser leurs activités de formation. Depuis lors, la mutuelle Parcours supplée à cette perte en offrant de la formation aux CPE des régions éloignées. L'arrêt du financement des regroupements régionaux a incité plusieurs CPE qui n'avaient plus accès à de la formation à devenir membres de la mutuelle Parcours. La pénétration de la mutuelle Parcours est meilleure dans ces régions éloignées que dans les grands centres urbains, où les regroupements régionaux ont maintenu en grande partie leur service de formation. Comme il est difficile de faire de la formation dans les régions éloignées, les regroupements de ces régions ont insisté pour avoir accès une mutuelle de formation.

5.5.2.1.2. *Objectifs spécifiques*

5.5.2.1.2.1. Créer des liens partenariaux

Une complémentarité peut être développée entre la mutuelle et les regroupements régionaux de CPE. La directrice générale de la mutuelle essaie de développer ce maillage de complémentarité avec les regroupements de Montréal, ce qui s'avère difficile, car la situation financière des regroupements est mauvaise. Par conséquent, la mutuelle est perçue comme un concurrent.

La présence du CSMO-ESAC au CA de la mutuelle est également un partenariat très significatif à maintenir. Le CSMO-ESAC approuve les demandes de financement préparées par la mutuelle. Les relations sont harmonieuses parce que le CSMO-ESAC est en amont – il peut proposer – et en aval – il peut valider. Par ailleurs, la proximité physique dans le même immeuble de la mutuelle et du CSMO-ESAC favorise une synergie.

La mutuelle Parcours tente également de développer des partenariats avec le milieu scolaire, lequel apporterait des opportunités d'accès à des ressources et à des réseaux. Selon un

intervenant interviewé, « *les activités de formation de la mutuelle sont en complémentarité avec la formation de base des éducatrices. La mutuelle Parcours cherche à transmettre des notions que les éducatrices n'ont pas vues dans leur formation de base* ». Selon la directrice générale de la mutuelle, ce genre de partenariats serait porteur.

Les participants interviewés expliquent que lorsque les milieux de la formation et le milieu scolaire réussissent à se comprendre et à cesser de se battre pour l'argent, alors tout le secteur en bénéficie. La synergie peut être vraiment intéressante : « *C'est génial. Il y a du potentiel pour l'individu qui est formé.* »

Le CSMO-ESAC est persuadé qu'il faut développer de nouveaux partenariats pour assurer la viabilité de la mutuelle. Toutefois, le contexte de 2015 est défavorable. Les directions de CPE disent à la mutuelle que si les formations ne sont pas subventionnées, elles n'auront pas les moyens de les payer. Pour cette raison, Parcours doit miser sur d'autres partenariats et sources de financement que les cotisations des CPE, car les CPE subissent des coupures et les règles de financement de la CPMT ont changé. Par ailleurs, selon un participant interviewé,

L'Association des garderies privées du Québec devrait être un acteur clé afin d'apporter des opportunités d'accès à ce réseau. Les garderies privées sont moins outillées, et pourraient trouver leur compte à être plus impliquées à la mutuelle, car leur association n'est pas structurée comme l'AQCPE. Ce partenariat stratégique pourrait assurer une augmentation des adhésions qui apporterait sécurité et pérennité à la mutuelle. Enfin, ce partenariat assurerait une harmonisation de la qualité de la formation pour l'ensemble des services de garderie.

Des démarches ont été entreprises en ce sens par la directrice générale de la mutuelle.

5.5.2.2. Ressources

5.5.2.2.1. Financières

5.5.2.2.1.1. Autonomie budgétaire

Selon les participants interviewés, la CPMT s'est rendu compte trop tard du défi que représentait le recrutement d'entreprises pour atteindre des effectifs viables, ce qui a entraîné des difficultés financières pour les mutuelles, dont Parcours. Celle-ci doit donc développer de nouveaux partenariats afin d'assurer son autonomie financière. Sa directrice générale est très active à cet égard, et a établi des liens avec des partenaires potentiels, comme le ministère de la Famille. Aux yeux d'un participant, « *c'est crucial, sinon la mutuelle Parcours ne survivra pas à 2016* ».

5.5.2.2.1.2. Frais de démarrage

Les participants interviewés reconnaissent que la mutuelle n'existerait pas sans l'appui de la CPMT, notamment en raison des frais de démarrage qu'elle finance. Pourtant, ces acteurs expriment beaucoup de frustration au sujet des changements apportés par la CPMT aux règles de financement. Ainsi, pour l'un des participants,

Les règles qui changent de manière rétroactive, c'est très frustrant. Il y a une injustice. C'est injuste qu'il y ait eu des règles de fonctionnement et finalement on se fait couper l'herbe sous le pied. C'est frustrant. Étant donné que la CPMT change ses règles, évidemment que la mutuelle ne peut arriver avec le montage financier.

De plus, selon les intervenants interviewés, les processus administratifs de la CPMT sont longs. Les réponses aux demandes de subventions tardent à venir. Par exemple, la demande de subvention de frais de démarrage pour la deuxième année de la mutuelle Parcours soumise en mai 2015 a été confirmée seulement à la fin novembre 2015. La mutuelle est souvent à court de liquidités avant l'arrivée du financement de la CPMT. Elle en déduit qu'elle doit trouver du financement ailleurs qu'auprès de la CPMT.

5.5.2.2.1.3. Réductions des subventions

Les ressources financières provenant de la CPMT sont de plus en plus restreintes, ce qui a des impacts sur la formation. Par exemple, le financement pour le remboursement des coûts de la formation a diminué de 100 % à 50 %. De plus, les modifications de la loi du 1 % auront probablement des impacts sur la santé financière des mutuelles.

5.5.2.2.1.4. Autres sources de financement

La situation financière des CPE nuit au développement des formations de Parcours. Sans l'apport des syndicats qui ont régulièrement apporté une aide financière à la mutuelle, celle-ci n'aurait pu survivre. Par exemple, les syndicats se sont partagé les frais de 25 000 \$ de l'étude de pertinence de la mutuelle qui devait être produite pour la CPMT. Sans ce soutien, cette étude n'aurait pu être menée.

Par ailleurs, le fait que les subventions ne couvrent pas entièrement les dépenses de formation a pour conséquence de précariser les mutuelles. La mutuelle cherche d'autres sources de financement, car elle ne peut pas fonctionner convenablement avec ce modèle de financement.

5.5.2.2.2. *Types de soutien*

5.5.2.2.2.1. Absence de soutien

En novembre 2015, la représentante patronale de la mutuelle Parcours a participé, avec deux représentants syndicaux du CA, à la rencontre avec le ministère de la Famille concernant le fonds de formation pour les garderies en milieu familial. Selon un intervenant interviewé, « *Le ministère a été très neutre, ne montrant aucun parti pris au sujet du rôle de la mutuelle, ne manifestant aucun intérêt particulier à son endroit. Le ministère n'en a pas dit davantage*

sur le soutien qu'il pourrait apporter à la mutuelle ». Ce fut une déception pour la mutuelle qui aurait souhaité aller plus loin avec le ministère de la Famille.

Le Comité de gestion du ministère de la Famille pour le Réseau des services de garderies (RSG) en milieu familial a plutôt choisi de confier la gestion de ce fonds de formation à l'organisation Cégep à distance. La mutuelle trouve cette décision peu judicieuse, car elle ne répond pas aux besoins. En général, les responsables de garderie en milieu familial sont des dames qui gardent des enfants à la maison. Elles sont isolées et ont besoin de se rassembler à l'occasion pour échanger sur les problèmes du quotidien et essayer de s'améliorer. Cégep à distance ne répond pas à ce besoin et n'offre pas ce soutien, alors que Parcours le pourrait.

5.5.2.2.2. Soutien imprévisible

Les participants interviewés signalent que les règles de la CPMT ont changé depuis le début de la mutuelle, ce qui rend la planification difficile. Les participants perçoivent ces changements comme une injustice, un manque de sérieux. La CPMT se donne de la latitude dans l'application des règles : *« C'est comme s'il y a toujours une nouvelle règle qui arrive et la CPMT se donne tous les droits »*.

Pour un des participants, le changement des règles a des conséquences importantes sur les mutuelles :

Ça prend des règles claires pour bien démarrer un projet tel que les mutuelles. Les règles changeantes ou ambiguës de la CPMT ont fait en sorte que la gestion des mutuelles est très variée. Certains promoteurs de mutuelles ont abusé, n'ont pas fait attention. La volonté de la CPMT d'abroger le règlement des mutuelles est en raison du constat fait par la CPMT que certaines mutuelles n'étaient pas bien gérées.

La représentante patronale se questionne également sur la pérennité de Parcours, étant donné que la CPMT tarde à payer les sommes dues aux mutuelles. *« C'est comme si la CPMT ferme*

le robinet et laisse sécher les mutuelles », dit la présidente du CA de la mutuelle Parcours, qui s'interroge : « *La CPMT espère-t-elle que les mutuelles meurent de leur propre mort ?* »

À l'automne 2015, le CA a envisagé de fermer la mutuelle Parcours, car la CPMT ne confirmait pas le versement de la subvention pour frais de démarrage de l'année deux. Le CA ne peut se permettre d'endetter la mutuelle, car les membres du CA ont des obligations de bonne gestion. Finalement, la CPMT a répondu qu'elle verserait le montant de la subvention. Pour les participants interviewés, la problématique est le manque de rigueur et de suivi de la CPMT : les budgets diminuent, les processus sont longs, et les délais difficilement respectés.

5.5.2.2.3. Soutien organisationnel

À l'opposé pour les mutuelles, qui ont peu de moyens et de ressources, le syndicat donne la possibilité de rejoindre un grand nombre d'éducatrices. Par exemple, le SQEES peut rejoindre ses membres d'un seul courriel.

Le CSMO-ESAC est membre du CA de la mutuelle Parcours, et vice versa. Le CSMO-ESAC conseille, appuie et approuve les demandes de soutien financier de la mutuelle. La relation est bonne entre les deux organisations. Les bureaux sont voisins, mais il n'y a pas d'entente d'échange de services, tels que communications ou photocopies, ni d'échange de personnel administratif.

5.5.2.3. Pouvoir

5.5.2.3.1. Coopération

5.5.2.3.1.1. Partage de l'information

Les analyses des besoins de formation du secteur des services de garderie effectuées par la mutuelle sont partagées avec le CSMO-ESAC. Par ailleurs, les dynamiques et les

approches des trois mutuelles chapeautées par le CSMO-ESAC peuvent être très différentes les unes des autres. Cependant, des liens existent entre elles. Le CSMO-ESAC met les mutuelles en contact pour qu'elles échangent au sujet de leurs difficultés, mais aussi de leurs solutions. Par exemple, lorsque Parcours a eu des difficultés avec ses demandes de financement, le CSMO-ESAC l'a mise en relation avec une autre mutuelle pour un échange d'informations. Ces mutuelles ne sont pas en compétition et les formateurs peuvent par exemple passer de l'une à l'autre. Les syndicats et le CSMO-ESAC coopèrent.

Du côté de la CPMT, certains fonctionnaires ont une bonne connaissance des enjeux de la formation et collaborent avec la mutuelle et le CSMO-ESAC pour renforcer leur alliance. Le CSMO-ESAC s'adresse à eux pour avoir une information exacte. Par exemple, à l'été 2015, un employé de la CPMT a confirmé que le règlement des mutuelles n'avait pas été abrogé, tout en spécifiant que la CPMT n'allait pas créer de nouvelles mutuelles de formation.

Enfin, selon la représentante syndicale,

Les syndicats sont une courroie de transmission de l'information pour la mutuelle, ce qui représente un avantage pour les employés des garderies syndiquées. Par exemple, les syndicats qui siègent au niveau national de la CPMT peuvent transmettre l'information au sujet de la formation offerte par la mutuelle à l'ensemble de leurs unités locales présentes dans les CPE.

Ainsi informées, les éducatrices syndiquées peuvent réclamer de la formation offerte par la mutuelle.

5.5.2.3.1.2. Présence aux activités communes

Pour la directrice générale de la mutuelle Parcours, « *il faut des lieux, des pratiques, des discussions, et des remises en question de la formation. Sans la mutuelle, il n'y aurait pas de lieu où différentes forces convergent pour discuter de la formation* ». Le CSMO-ESAC ne

pourrait faire ce que fait la mutuelle : il n’y aurait pas ce lieu unique pour le secteur des services en garderie. D’où l’importance de la mutuelle Parcours selon les représentants du CSMO-ESAC. Par contre, la mutuelle n’est pas invitée à la CPMT pour discuter des enjeux de la formation.

5.5.2.3.2. Concurrence

5.5.2.3.2.1. Hiérarchie institutionnelle

Opérationnel

A posteriori, la représentante patronale note que les problèmes financiers se sont annoncés dès la mise sur pied de la mutuelle Parcours. Par exemple, la CPMT a exigé beaucoup de choses de la mutuelle au cours de la mise en œuvre, notamment des règlements généraux, l’inclusion de tous les réseaux de garderies privées et publiques, de la documentation et le respect de nombreux critères. La mutuelle a répondu à toutes ces demandes. Selon un participant interviewé, « *la CPMT continue d’exiger beaucoup de la mutuelle alors qu’elle se donne de la latitude dans l’application des règles. C’est comme s’il y avait toujours une nouvelle règle et que la CPMT s’arrogeait tous les droits* ».

Politique

Au moment de la création de la mutuelle, des liens ont été établis entre la CPMT et le ministère de la Famille, que les participants interviewés remettent en question, car Parcours n’est pas née de la volonté de ce ministère. Ainsi, même si le ministère de la Famille n’était pas lié à la mutuelle, il a exigé l’inclusion de tous les réseaux de garderies. De son côté, cependant, la mutuelle n’a aucune influence sur les décisions de la CPMT, ni sur le ministère de la Famille, ni sur le gouvernement.

D’un autre côté, le CSMO-ESAC a collaboré à la mise sur pied de la mutuelle et participé étroitement aux rencontres avec la CPMT. Le CSMO-ESAC est toujours un pilier influent de

la mutuelle. C'est aussi un bon levier qui traite avec d'autres mutuelles et peut aider Parcours à d'autres tables de négociation.

Les liens du CSMO-ESAC avec la CPMT lui permettent d'intercéder en faveur de la mutuelle. Le CSMO-ESAC reconnaît n'avoir pas de pouvoir politique, lequel est concentré à la CPMT, mais, dans le passé, il est par exemple intervenu au sommet de la CPMT pour appuyer la création de la mutuelle. La directrice générale du CSMO-ESAC a rappelé à la CPMT l'importance de la mutuelle, le lien entre le CSMO-ESAC et la mutuelle, etc. Le CSMO-ESAC a par la suite constaté que l'intervention de sa directrice générale avait eu une influence favorable. La mutuelle Parcours reconnaît l'aide du CSMO-ESAC dans son rapport annuel.

Compétiteur

Plusieurs acteurs de la formation interviennent dans ce secteur. Certains regroupements régionaux de CPE situés dans les centres urbains ont maintenu leurs services de formation et sont donc susceptibles d'entrer en concurrence avec la mutuelle. De plus, les regroupements régionaux ne trouvent plus leur compte dans la mutuelle. La question est ouverte de savoir si les regroupements régionaux sont des acteurs clés pour la mutuelle. Selon un participant interviewé, « *les regroupements régionaux de CPE souhaitent que les fonds de la CPMT leur soient versés directement pour qu'ils effectuent la formation et gardent un montant pour faire fonctionner leurs bureaux. Les regroupements régionaux veulent s'enrichir avec les fonds de la CPMT* ». Par ailleurs, des fournisseurs de formation privée frappent aussi aux portes des garderies pour vendre leurs services.

Enfin, la relation entre la mutuelle et l'AQCPE est compliquée. Devenue une concurrente de la mutuelle, l'AQCPE est en conflit d'intérêts alors que, par exemple, un membre du CA de l'AQCPE est également président du CA de la mutuelle. Par le passé, l'AQCPE ne faisait que des formations sur les conflits de travail et sur les ressources humaines. Désormais, elle offre aussi des formations en pédagogie à l'instar de la mutuelle.

5.5.3. Contribution de la mutuelle Parcours au développement des compétences de la main-d'œuvre

5.5.3.1. Nombre de lettres d'intention

Trois lettres d'intention ont été rédigées aux fins de la création de la mutuelle Parcours. Celles-ci ont été écrites par les deux centrales syndicales ayant le plus de membres dans le secteur des garderies, soit la CSN et la CSQ. Par ailleurs, ces deux centrales syndicales sont impliquées depuis les tout débuts de la mutuelle. Enfin, le CSMO-ESAC a rédigé une lettre d'intention en tant que partenaire principal qui appuie la mutuelle Parcours depuis le début.

5.5.3.2. Nombre de membres

La mutuelle Parcours offre une gamme de formations dans son secteur, qui comprend 1 000 installations en centres de la petite enfance (CPE) et 15 000 installations en milieu familial. Néanmoins, la mutuelle Parcours compte seulement 31 membres, dont 27 CPE et 3 garderies en milieu familial, ce qui est insignifiant comparé au nombre total d'installations qu'elle pourrait desservir.

5.5.3.3. Montant investi en formation à travers la mutuelle

En raison du petit nombre de membres, seulement 25 000 \$ ont été investis en formation à travers la mutuelle Parcours depuis avril 2015.

5.5.3.4. Nombre d'activités de formation

La mutuelle Parcours offre 16 activités de formation pour répondre aux attentes des nombreux membres.

5.5.3.5. Nombre d'attestations

La mutuelle Parcours compte dans son secteur plus de 35 000 éducatrices, et 15 000 responsables de services de garde en milieu familial (RSG) reconnus par un bureau coordonnateur (BC), ainsi que le personnel de ces derniers. Toutefois, malgré le grand nombre d'employés susceptibles de participer à des formations, seules 100 attestations ont été remises entre le début des activités de formation en avril 2015 et décembre 2015.

5.5.3.6. Formations développées

La mutuelle contribue à offrir des services de formation plus complets que ceux d'un centre de formation privé. Effectivement, elle peut répondre aux besoins de formation de ses membres tout en étant ouverte à de nouveaux besoins identifiés par les membres de son CA, lesquels sont représentatifs du milieu. D'ailleurs, les syndicats voulaient des formations qui représentent mieux les éducatrices et à moindre coût. Ils ont alors fait un grand sondage auprès de leurs membres pour connaître l'intérêt et les besoins de formation. La mutuelle Parcours développe ainsi des formations pour combler des besoins identifiés dans son secteur.

5.5.3.7. Portée sectorielle visée

La mutuelle a accepté de couvrir l'ensemble des réseaux des garderies à but lucratif et non lucratif du Québec, considérant que l'intérêt des enfants passait avant tout. La mutuelle Parcours est la seule organisation du secteur à favoriser la formation auprès de l'ensemble de tous les réseaux des garderies du Québec.

5.5.3.8. Portée provinciale

Dans le réseau des garderies, les regroupements régionaux de CPE faisaient de la formation, mais le gouvernement a supprimé leur financement en avril 2014. Certains d'entre

eux, surtout en région éloignée, n'ont donc plus les ressources pour offrir de la formation. La mutuelle compense cette perte auprès de plusieurs de ses membres qui proviennent de ces regroupements régionaux. La pénétration de la mutuelle est meilleure dans ces régions éloignées que dans les grands centres urbains où les regroupements ont maintenu leurs services de formation.

5.5.3.9. Facilitateur du financement de la formation

Aucune donnée disponible.

5.5.3.10. Mobilisation des acteurs du secteur

La mutuelle contribue à offrir des lieux, encourage des discussions et des remises en question de la formation qui suscitent l'intérêt des acteurs. Plusieurs organisations gravitent autour de la mutuelle : l'AQCPE, les regroupements régionaux de CPE, les services de garde éducatifs (SGE), Extenso, le Centre de référence sur la nutrition de l'Université de Montréal, la Fédération de la santé et des services sociaux (FSSS), affiliée à la CSN, la Fédération des intervenantes en petite enfance du Québec (FIPEQ), affiliée à la CSQ, le Syndicat québécois des employées et employés de service, section locale 298 (SQEES-298), affilié à la FTQ. Sans la mutuelle, il n'y aurait pas de lieu dans ce secteur où différentes forces convergent pour discuter de la formation. Le CSMO-ESAC reconnaît la mobilisation faite par Parcours, car il ne pourrait faire ce que fait la mutuelle : il n'y aurait pas ce lieu unique pour le secteur des services de garderies éducatives à la petite enfance au Québec.

Ce chapitre a présenté les acteurs principaux, les complémentarités de chaque mutuelle avec d'autres institutions et la contribution de ces mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Plus précisément, nous avons présenté la vision, les intérêts et les capacités des acteurs principaux des quatre mutuelles à l'étude. Ensuite, nous avons observé et analysé les complémentarités de chaque mutuelle avec d'autres d'institutions. Enfin, nous avons présenté les principales contributions de ces mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Dans le chapitre suivant, nous procéderons à une comparaison des données empiriques présentées dans ce chapitre au moyen d'une lecture analytique transversale, afin de relever les convergences et les divergences entre mutuelles. Puis, nous identifierons et expliquerons les liens entre les variables. Enfin nous ferons une comparaison et une lecture théorique des concepts clés employés par ces mutuelles que nous avons présentés au chapitre trois dans notre modèle analytique.

Chapitre 6 : Discussion

Ce chapitre présente une discussion sur notre modèle d'analyse, lequel nous a permis d'identifier la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre, et d'appréhender des facteurs qui peuvent influencer la contribution des mutuelles, en lien avec nos résultats. Pour ce faire, nous analyserons et comparerons d'abord les données empiriques de notre variable dépendante et de nos variables indépendantes présentées au chapitre précédent. Cette section sera la contribution empirique de notre thèse. Par la suite, nous validerons nos propositions de recherche énoncées au chapitre trois. Nous serons ainsi en mesure de poursuivre avec un retour sur notre modèle d'analyse. Cette section sera la contribution théorique de notre thèse. Enfin, nous élaborerons les implications de notre thèse sur les relations industrielles, en présentant les implications théoriques et méthodologiques. Pour conclure, nous discuterons des principales limites de notre recherche, ainsi que des pistes de recherche futures.

6.1. Contributions empiriques de la thèse

Nous commençons notre analyse des résultats empiriques par la variable dépendante : la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous poursuivrons par la suite notre analyse des données empiriques, portant sur les résultats des variables indépendantes : entrepreneurs institutionnels et complémentarité institutionnelle.

6.1.1. Variable dépendante :

6.1.1.1. Contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre

Après avoir, dans le chapitre précédent, présenté les résultats de notre collecte de données, portant sur notre unité d'analyse – les mutuelles de formation –, il est d'abord important de rappeler que notre variable dépendante est la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nous proposons une définition multiforme ou plurielle de la contribution globale des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous l'avons évaluée à l'aune de dix indicateurs différents qui offrent une vue d'ensemble de la contribution globale de chaque mutuelle : le nombre de lettres d'intention, le nombre de membres, les montants investis en formation par le biais de la mutuelle, le nombre d'activités de formation, le nombre d'attestations, les formations développées, la portée sectorielle visée, la portée provinciale, le facilitateur du financement de la formation et la mobilisation des acteurs du secteur.

Nous avons retenu cette définition multiforme pour deux raisons. D'une part, la littérature ne définit pas clairement la contribution des mutuelles de formation, et d'autre part l'approche néo-institutionnaliste, dont s'inspire notre modèle d'analyse, ne définit pas clairement les variables associées aux causes, processus et retombées des institutions. C'est pourquoi nous avons eu recours à ces dix indicateurs, dont nous sommes conscients des limites. Ils ne compilent pas de données longitudinales, mais proposent une image transversale à un moment donné dans le temps. Les cinq premiers indicateurs découlent des obligations auxquelles les mutuelles sont soumises par la CPMT. Les cinq autres ont été identifiés lors de notre collecte de données.

De plus, rien dans la littérature n'aide à distinguer le poids respectif de ces indicateurs. Faute de référence pour définir la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre, nous avons décidé d'accorder la même pondération aux dix indicateurs dans notre analyse des résultats.

Pour permettre de mieux appréhender le portrait global de la contribution des quatre mutuelles, nous allons brièvement détailler ces dix indicateurs. Certains, de nature quantitative, sont plus faciles à saisir. D'autres, de nature qualitative, sont sujets à interprétation.

Cinq indicateurs sont de nature quantitative. Ainsi, *le nombre de lettres d'intention* révèle l'intérêt des employeurs du secteur pour la mutuelle. Si une mutuelle est en mesure d'obtenir des lettres d'intention largement représentatives des employeurs du secteur, elle devrait contribuer davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre. *Le nombre d'entreprises membres* de la mutuelle est un indicateur facile à saisir, particulièrement en regard du nombre total d'entreprises du secteur : la proportion d'entreprises membres permet de jauger l'importance de sa contribution. *Les montants investis en formation* par le biais de chaque mutuelle constituent également un indicateur simple. Pour le comparer, nous calculons les moyennes des montants investis par employé, ce qui permet de comparer la contribution

des quatre mutuelles. *Le nombre d'activités de formation* par mutuelle est également un indicateur simple : il est facile de comptabiliser et de comparer entre les mutuelles. Enfin le nombre d'attestations décernées aux employés par les mutuelles est un indicateur facile à saisir et à comparer entre les mutuelles. Nous pouvons notamment relever les variations dans le temps du *nombre d'attestations* par mutuelle. Nous pouvons également rapprocher le nombre d'attestations remises aux employés par mutuelle avec le nombre total d'employés du secteur.

Les cinq autres indicateurs sont de nature qualitative. *Les formations développées* renvoient au processus et au type de formation que la mutuelle met en place dans son secteur. Cet indicateur identifie les étapes du processus de mise en œuvre de la formation (par exemple : analyse des besoins, validation des projets et conception). Une mutuelle qui définit des étapes claires pour développer des types de formations propres à son secteur aura une contribution plus importante. *La portée sectorielle visée* renvoie à l'étendue de la formation dans le secteur de la mutuelle. Elle indique par exemple des catégories de main-d'œuvre ou des réseaux d'entreprises qui sont visés par la mutuelle. La contribution de la portée sectorielle d'une mutuelle dépend de son étendue dans son secteur. *La portée provinciale* renvoie à la taille du territoire couvert par la mutuelle dans la province de Québec. Plus ce territoire est vaste, plus le défi de la contribution de la mutuelle est grand.

Le facilitateur du financement de la formation concerne le soutien organisationnel et financier que la mutuelle apporte aux entreprises pour leur offrir un meilleur accès à de la formation. Le soutien organisationnel consiste en l'aide que la mutuelle apporte aux entreprises dans la préparation de leurs demandes de subventions pour de la formation. Quant au soutien financier, il renvoie aux subventions permettant de réduire les coûts de la formation que des entreprises obtiennent grâce à la mutuelle. Pour cet indicateur, la contribution se mesure à l'ampleur du soutien fourni aux entreprises par la mutuelle. Enfin, *la mobilisation des acteurs* du secteur renvoie aux relations partenariales que la mutuelle entretient avec d'autres

organisations et la contribution se mesure à la valeur ajoutée qu'apportent ces relations en regard à la formation et aux mutuelles.

Nous présenterons ci-dessous l'analyse des résultats empiriques à l'aide d'un tableau synthèse, ce qui nous permettra de distinguer une variance claire entre les mutuelles de formation en termes de contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Le tableau aux pages suivantes montre la variance entre mutuelles de la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Tableau VIII. Synthèse des résultats de la variable dépendante : contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre

Indicateurs de contributions	Mutuelles de formation				Variance* entre les mutuelles (voir légende)
	CEFACQ	Formarez	Graphi'Com	Parcours	
Nombre de lettres d'intention	2 lettres d'intention de la part de deux organisations, qui représentent la majorité des 6 200 membres de l'ACQ : Corporation des entrepreneurs généraux du Québec et Conseil des entrepreneurs spécialisés de l'ACC. Elles sont composée de 20 membres chacune représentant tous les entrepreneurs et siégeant aussi au CA de l'ACQ.	1 lettre d'intention de son principal partenaire, le RQRA, qui représente la grande majorité des résidences privées. En 2015, le RQRA a 700 membres, gestionnaires et propriétaires de résidences gérant plus de 78 000 unités locatives dans tout le Québec. C, est la seule organisation à représenter les employeurs.	Des lettres d'intention ont été rédigées, mais leur nombre est inconnu	3 lettres d'intention par CSN et CSQ. CSMO-ESAC qui appuie la mutuelle Parcours depuis le début.	A) Parcours et CEFACQ - B) Formarez - C) Graphi'Com
Nombre de membres	Les membres de l'ACQ sont automatiquement membres de CEFACQ, ce qui explique le nombre élevé par rapport à d'autres mutuelles. En mars 2015, 5 800 entreprises membres, stable depuis plusieurs années. La mutuelle n'a pas à investir ni temps ni ressources dans le recrutement de nouveaux membres.	En 2011: 200 membres, En 2015 suite à l'obtention de subventions importantes : 1900 membres ce sont joint pour assurer leur conformité aux nouvelles réglementations dans le domaine de la santé.	Le mandat de Graf Com Formation est d'assurer la formation continue dans plus de 1 200 entreprises. En 2011-2012 : 30 membres, En 2015 une cotisation annuelle de 100 \$ au lieu de 3 000 \$ accroît le nombre d'entreprises membres: 150 . Ce nombre a grimpé avec l'arrivée des deux associations patronales, l'AQII et ATFFEQ.	Le secteur comprend 1 000 installations (CPE) et 15 000 installations en milieu familial. En 2015 : 31 membres, (27 CPE et 3 garderies en milieu familial). C'est un nombre insignifiant comparé au nombre total d'installations 16 000	A) CEFACQ - B) Formarez et Graphi'com - C) Parcours
Montant investi en formation à la travers mutuelle	Depuis 2013, 300 000 \$ par année, dont 200 000 \$ venant de la cotisation du 1 % et 100 000 \$ des frais d'inscription à des activités. Montant stable car le nombre de membres est stable depuis plusieurs années.	Juillet 2010, CPMT: 500 000 \$ Février 2011, CPMT: 1 626 000 \$, pour former 2 000 travailleurs. 2013, CPMT: 1 626 000 \$ pour compléter la formation de tous les employés du secteur. 2010 à 2015, CPMT: 4,5 millions de dollars pour former les 6000 travailleurs.	De 2011-2015, 500 personnes sont formées chaque année pour un coût moyen de 200 000 \$, une moyenne annuelle de 400 \$ par employé. 2013-2014 : 450 000 \$ 2014-2015 : 280 000 \$.	25 000 \$ depuis avril 2015.	A) Formarez - B) CEFACQ et Graphi'com - C) Parcours
Nombre d'activités de formation	20 activités par année.	3 activités différentes visaient à mettre les employés en conformité avec les nouvelles réglementations du secteur de la santé,	2011 et 2012 : 4 activités par année. Entre 2013 et 2015, 30 activités par année. Le nombre d'activités de formation a suivi l'évolution du nombre de membres par année.	16 activités	A) CEFACQ, Formarez, et Graphi'com - B) Parcours
Nombre d'attestation	3 200 par année, ou 1 600 par session sur un potentiel de 42 000 personnes. La DG de la mutuelle est satisfaite si elle atteint 75 % de ses objectifs. La DG ne sait pas s'il y a des conséquences lorsque la mutuelle n'atteint pas ses cibles.	En 2010, mandat de former 6 000 employés. 2010 à 2015: 4 228 personnes formées. 1 722 personnes reste à former en raison du taux de roulement élevé. 90 % participent à cause de la réglementation contraignante.	2011 à 2015: 200 attestations en moyenne 2013-2014, : 478 attestations 2014-2015 : 300 attestations Graphi'Com explique cette évolution par l'augmentation du nombre d'entreprises membres. 2012, le secteur compte 25 000 travailleurs.	100 attestations entre avril à décembre 2015. Secteur : 35 000 éducatrices et 15 000 responsables en milieu familial (RSG)	A) Formarez et CEFACQ - B) Graphi'Com et Parcours

*Légende des valeurs attribuées aux contributions (VD)
A : Forte contribution = 3 points
B : Moyenne contribution = 2 points
C : Faible contribution = 1 point
N/A : non applicable

Indicateurs de contributions	Mutuelles de formation				Varfance* entre les mutuelles (voir légende)
	CEFAQC	Formarez	Graphi'Com	Parcours	
Formations développées	Fait des analyses de besoins de formation couvrant plusieurs entreprises réparties partout au Québec. La mutuelle offre des formations pour combler les besoins partout au Québec.	2 stratégies développées : 1er traditionnelle, 150 hrs cours en classe, par FOER et les commissions scolaires ; 2e, interactive par Formarez, trousse d'animateur-coach de 86 hrs rendre les grandes résidences autonomes dans leur formation et est de niveau professionnel. À la fin du processus de formation, FOER évalue les compétences de chaque candidat.	Contribue à la formation générale dans le secteur, qui n'offre que des formations spécifiques et des formations en milieu de travail. Projets de formation qui naissent des besoins exprimés par les membres avant d'être discutés au comité de gestion. Graphi'Com valide les risques, étudie les analyses de besoins et les recommandations avant d'aller de l'avant et de prendre une décision. Permet de prendre en compte l'avis du milieu. Par exemple, Graphi'Com a créé un programme de 80 heures en flexographie qui a contribué au succès de la mutuelle.	Contribue à offrir des services de formation plus complets que ceux d'un centre de formation privé et à répondre aux besoins de formation de ses membres tout en étant ouverte à de nouveaux besoins identifiés par les membres de son CA. Les syndicats ont fait un grand sondage auprès de leurs membres pour connaître l'intérêt et les besoins de formation. Parcours développe ainsi des formations pour combler des besoins identifiés dans son secteur.	A) CEFAQC, Formarez, Graphi'com, Parcours
Portée sectorielle visée	La clientèle visée par la mutuelle est limitée aux gestionnaires et au personnel administratif de l'industrie de la construction. C'est une niche qui n'avait pas de service de formation. La mutuelle CEFAQC contribue ainsi au développement des compétences de ces catégories spécifiques de la main-d'œuvre.	La mutuelle contribue à former indistinctement les employés syndiqués et non syndiqués, car les employés du secteur ne sont pas tous syndiqués. Par exemple, le SQESS, partenaire de la mutuelle, compte 7 000 membres syndiqués dans le secteur des résidences privées pour personnes aînées, mais ils ne sont pas tous formés.	La mutuelle Graphi'Com se démarque en comblant des besoins de formation mutualisés, et en essayant de répondre à tous les besoins de formation des entreprises par le biais de la mutuelle. Les personnes sont formées avec des collègues du même domaine, ce qui crée une synergie. En sortant de leurs entreprises pour participer à des formations, les employés rencontrent des personnes du même milieu, ce qui est bénéfique pour tous. Cette opportunité est offerte grâce à la mutuelle.	La mutuelle a accepté de couvrir l'ensemble des réseaux des garderies à but lucratif et non lucratif du Québec, considérant que l'intérêt des enfants passait avant tout. La mutuelle Parcours est la seule organisation du secteur à favoriser la formation auprès de l'ensemble de tous les réseaux des garderies du Québec.	A) CEFAQC - B) Formarez et Parcours - C) Graphi'com
Portée provinciale	Contribue en offrant des formations de qualité équivalente partout au Québec. La méthodologie d'intervention est en mode multi-employeurs; très différente de celle employée par des fournisseurs de formation privés. CEFAQC fait des analyses de besoins de formation au niveau macro, par exemple pour un poste réparti partout au Québec. Contribue ainsi à identifier les besoins communs à l'échelle provinciale.			Le gouvernement a supprimé le financement regroupements régionaux de CPE en avril 2014. Les régions éloignées n'ont donc plus les ressources pour offrir de la formation. La mutuelle compense cette perte auprès de plusieurs de ses membres. La pénétration de la mutuelle est meilleure dans ces régions éloignées que dans les grands centres urbains	A) CEFAQC ... B) Parcours ... N/A) Formarez et Graphi'Com
Facilitateur du financement de la formation	Les capacités de CEFAQC à obtenir des subventions pour réduire le coût de la formation contribuent à accroître l'accès à la formation. La mutualisation de la formation pratiquée par la CEFAQC permet également d'abaisser les coûts de la formation. La mutuelle accepte d'assumer les pertes financières associées aux coûts de la formation dans certaines régions éloignées afin de former la main-d'œuvre dans tout le Québec.	Les subventions de la CPMT ont notamment l'avantage de réduire les coûts de la formation pour les résidences privées et de garantir de l'argent aux commissions scolaires.	Son plan d'action est de rejoindre les PME. La mutualisation de la formation permet la baisse des coûts. La mutuelle Graphi'Com a un impact financier bénéfique sur les entreprises. De plus, la mutuelle apporte un soutien organisationnel. Elle prépare le projet de formation et la demande de subvention que les entreprises n'ont plus qu'à signer pour se joindre à la formation. Cette contribution distingue la mutuelle d'autres institutions, comme les commissions scolaires et les cégeps, avec lesquelles les employeurs doivent trouver des offres de formation et préparer les demandes de subvention.		A) Graphi'com et CEFAQC - B) Formarez - N/A) Parcours
Mobilisation des acteurs du secteur	La mutuelle entretient de bonnes relations avec la COQ pour délimiter le secteur de l'industrie de la construction qui relève de la mutuelle. Pour la mutuelle ce secteur comprend les gestionnaires et le personnel administratif des membres de l'ACQ. De plus, le CEFAQC a interpellé le président du COQ, qui est membre de la table des partenaires à la CPMT, pour le sensibiliser à l'importance de la mutuelle et l'inviter à intervenir en sa faveur. ... La mutuelle semble être en mesure de mobiliser des partenaires qui peuvent la soutenir politiquement.	En 2015, le mandat du DG de Formarez était de diriger les efforts de tous les partenaires dans la même direction, car la mutuelle connaissait des difficultés logistiques et financières. Les partenaires: santé, FOER, et commissions scolaires ont accepté de faire des compromis. Ces partenaires peuvent identifier les besoins et problèmes de formation et apporter un soutien à la formation. La mobilisation partenariale est plus difficile avec le monde de l'éducation, notamment avec les commissions scolaires qui jugent qu'elles pourraient faire le travail à la place des mutuelles.	Ses liens avec différents partenaires de formation permettent à la mutuelle d'avoir plus de ressources qu'avec un seul partenaire. Les partenaires sont le Collège Ahuntsic, les Centres de formation professionnelle des commissions scolaires présents dans six régions du Québec, ainsi qu'avec l'Institut des communications graphiques du Québec. Enfin, Graphi'Com simplifie l'accès à la formation dans un cadre institutionnel clair et pas trop coûteux. Cette façon de faire contribue à mobiliser les entreprises.	Parcours offre des lieux, encourage des discussions et des remises en question de la formation qui suscitent l'intérêt des acteurs. Plusieurs organisations sont partenaires avec Parcours: l'AQCP, les regroupements régionaux de CPE, les SGE; le Centre de référence sur la nutrition de l'Université de Montréal, FSSS affiliée à la CSN, la FIPEQ, affiliée à la CSQ, le SOEES-298 affilié à la FTQ. Le CSMO-ESAC reconnaît la mobilisation faite par Parcours, car il ne pourrait faire ce que fait la mutuelle; il n'y aurait pas ce lieu unique pour ce secteur.	A) CEFAQC - B) Parcours et Graphi'com - C) Formarez
Calcul* des valeurs/points attribués pour toutes les contributions (voir légende)	A = 9 * 3 = 27 points + B = 1 * 2 = 2 points + C = 0 * 1 = 0 point = Total = 29 points	A = 4 * 3 = 12 points + B = 4 * 2 = 8 points + C = 1 * 1 = 1 point = Total = 21 points	A = 3 * 3 = 9 points + B = 4 * 2 = 8 points + C = 2 * 1 = 1 point = Total = 18 points	A = 2 * 3 = 6 points + B = 5 * 2 = 10 points + C = 2 * 1 = 2 points = Total = 18 points	CEFAQC = 29 points - - Formarez = 21 points Graphi'Com = 18 pts Parcours = 18 pts

Les colonnes présentent la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre par mutuelle. Les quatre mutuelles sont disposées l'une à côté de l'autre. Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les résultats par mutuelle de formation basée sur une lecture empirique. Les lignes présentent les résultats par indicateur de la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Les dix indicateurs sont disposés les uns à la suite des autres. Dans le présent chapitre, nous procédons à une lecture analytique transversale des données recueillies, c'est-à-dire que nous mettons en parallèle les résultats de chacune des quatre mutuelles par indicateur de la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous déterminons les variances entre mutuelles pour chaque indicateur et la variance globale de la contribution entre les mutuelles.

De plus, afin d'analyser les données recueillies au sujet de la variable dépendante, nous avons mis en place un système simple et clair de codification et de pondération des indicateurs de la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous avons d'abord déterminé trois possibilités de valeurs pour chacun des indicateurs afin de les distinguer selon leur importance. Ces valeurs sont les suivantes : contribution forte, moyenne ou faible. Nous avons attribué un pointage différent à chacune des trois valeurs : trois points pour une contribution forte, deux points pour une contribution moyenne et un seul point pour une faible contribution. Par la suite, nous avons évalué les données de chaque indicateur pour chacune des mutuelles.

Pour valider l'existence d'une variance, notre lecture analytique transversale commence par comparer, par indicateur, les contributions des quatre mutuelles, avant d'attribuer une valeur à chacun des indicateurs. La dernière colonne du tableau présente les valeurs attribuées à chacun des indicateurs de la contribution des mutuelles. Chaque mutuelle obtient ainsi au total dix valeurs associées aux dix indicateurs de la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. La variance entre mutuelles dépend des valeurs attribuées à chaque indicateur de la contribution (forte, moyenne ou faible).

Nous voulions aussi analyser la contribution globale de chaque mutuelle. Nous avons additionné les points obtenus par chaque mutuelle. Les résultats offrent une vue d'ensemble de la contribution globale de chacune des quatre mutuelles. Ils permettent également d'observer la variance entre leurs contributions globales au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Tel qu'expliqué au début de ce chapitre, la même pondération est accordée aux dix indicateurs de la contribution. Même s'il est limité par sa transversalité, ce système de codification et de pondération simple et transparent permet de distinguer clairement la variance entre les contributions des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre des quatre mutuelles. L'analyse des résultats montre que la mutuelle CEFACQ se démarque des trois autres avec neuf indicateurs sur dix qui ont une valeur forte et un indicateur qui a une valeur moyenne. Le total des points accumulés par la mutuelle CEFACQ est de 29. Elle se distingue donc des autres mutuelles avec une contribution forte pour presque tous les indicateurs de la contribution.

Par ailleurs, nos résultats montrent que les trois autres mutuelles – Formarez, Graphi'Com et Parcours – ont un nombre de points similaire, soit respectivement 21, 18 et 18. Nous rassemblons ces trois mutuelles en un seul groupe, car elles sont proches non seulement par leur total de points accumulés, mais aussi par la répartition des valeurs qui leur sont attribuées pour les dix indicateurs de la contribution. Par exemple elles ont obtenu la moitié de leurs points avec des valeurs de contribution moyennes, le tiers de leurs points avec des valeurs fortes et la balance avec des valeurs faibles. Notamment, leurs scores de moyenne contribution sont répartis de manière quasi égale entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Leurs scores de forte et faible contribution sont également répartis de manière quasi égale entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

La similarité des valeurs obtenues par CEFACQ et les trois autres mutuelles se trouve sur seulement deux indicateurs, par exemple le nombre d'activités et la formation développée, où

elles ont obtenu un score de forte contribution. Ce qui distingue la mutuelle CEFACQ des trois autres mutuelles n'est pas tant les indicateurs que les différences de valeur de points obtenus sur les mêmes indicateurs. Encore une fois, la moitié des points obtenus par les trois mutuelles provient de moyenne contribution, tandis que la grande majorité des points obtenus par la mutuelle CEFACQ provient de forte contribution. Donc l'impact des valeurs de points attribuées aux indicateurs de la mutuelle CEFACQ comparativement aux trois autres mutuelles nous permet d'établir la variance de la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nous retenons une seule variance de notre variable dépendante, celle qui sépare la mutuelle CEFACQ des trois autres mutuelles. Cette variance distingue la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre de la mutuelle CEFACQ comme plus importante que les autres mutuelles.

6.1.2. Variables indépendantes

Nous allons poursuivre par une analyse transversale des résultats empiriques obtenus pour nos variables indépendantes (entrepreneurs institutionnels et complémentarité institutionnelle). Cette lecture analytique permettra de déterminer s'il existe des liens entre ces variables indépendantes et la variable dépendante (la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre). Plus précisément, nous voulons savoir si nos variables indépendantes ont une valeur explicative pour la variance de notre variable dépendante, comme le prévoit notre modèle d'analyse conceptuelle.

Rappelons que ce modèle d'analyse s'inspire de l'approche néo-institutionnaliste, laquelle procède à des analyses inductives et interprétatives de ses objets d'études. Cette approche stipule que les acteurs ont des intérêts et des capacités qui leur donnent une certaine liberté de choix stratégiques (Campbell, 2011; Crouch, 2010; Lawrence et al., 2009b). Autrement dit, les

décisions des acteurs et le processus dans lequel ils sont impliqués ne sont pas nécessairement rationnels et prédéterminés.

Nous cherchons donc à comprendre :

- d'une part, les *entrepreneurs institutionnels*, c'est-à-dire la manière dont la vision, les intérêts et capacités des acteurs peuvent influencer la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre ;
- d'autre part, la *complémentarité institutionnelle* des mutuelles avec d'autres institutions, c'est-à-dire la manière dont ce processus incrémental de jeux politiques portant sur la finalité, les ressources et le pouvoir peut influencer la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Si notre modèle d'analyse conceptuelle est parfaitement prédictif, les entrepreneurs institutionnels et la complémentarité institutionnelle des mutuelles devraient contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre. Autrement dit, dans nos variables indépendantes (les entrepreneurs institutionnels et la complémentarité institutionnelle) nous devrions trouver des explications concernant la variance entre mutuelles au sujet de la contribution au développement des compétences de la main d'œuvre.

6.1.2.1. Entrepreneurs institutionnels

Commençons avec la variable indépendante « entrepreneurs institutionnels ». Nous avons vu que ce ne sont pas tous les acteurs qui sont des entrepreneurs institutionnels. Les acteurs qui sont positionnés à l'intersection de réseaux sociaux, institutionnels, organisationnels et qui ont des habiletés politiques pouvant mobiliser des groupes d'intérêts pour faire valoir leurs visions et intérêts sont des entrepreneurs institutionnels (Campbell, 2004; Campbell, 2011; Crouch et Farrell, 2004; Lawrence et al., 2009b).

Il demeure que la définition de la variable entrepreneurs institutionnels, proposée dans la littérature, ne précise pas les indicateurs sur lesquels l'évaluer. Tel que présenté dans notre modèle d'analyse conceptuel au chapitre trois, nous avons décidé de l'évaluer à l'aune de trois composantes : vision, intérêts et capacités. La *vision* représente l'importance des institutions et de la participation à la formation pour les acteurs qui gravitent autour de la mutuelle ; les *intérêts* reflètent les opportunités d'accès à des informations, ressources et réseaux, et les *capacités* renvoient aux propriétés dont disposent les acteurs pour agir.

Nous présenterons l'analyse des résultats empiriques à l'aide d'un tableau synthèse, ce qui nous permettra d'expliquer les relations entre les indicateurs de cette variable indépendante et la variable dépendante : la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre entre les mutuelles. Le tableau suivant synthétise les résultats pour la variable indépendante « entrepreneurs institutionnels » par indicateur et par mutuelle.

Tableau IX. Synthèse de l'analyse des résultats de la variable indépendante : entrepreneurs institutionnels

Indicateurs d'entrepreneurs institutionnels	Mutuelles de formation			
	CEFACQ	Formarez	Graphi'Com	Parcours
Vision	DG et l'ACQ : rendre la formation accessible à tous dans ce secteur, ce qui n'est pas nécessairement le cas en raison des coûts et de l'éloignement. DG et l'ACQ : dispositif pour repousser les limites de la formation	DG : diriger les efforts des partenaires dans le même sens pour résoudre des problèmes logistiques et \$ FQER : mutuelles devraient s'intégrer aux commissions scolaires Rep. syndical : moyen d'offrir des services de qualité en engageant tout un secteur	DG : la mutuelle se démarque en devenant le pôle de formation du secteur CSMOCGQ : permet d'avoir vision globale de la formation et chapeauté par CSMO Rep. Syndical : rendre la formation accessible permettant mobilité sociale Rep. patronal : regroupe les employeurs pour faciliter l'obtention de subventions à la formation.	DG : vision globale de la formation par la qualité de son service CSMO-ESAC : plusieurs acteurs permet offre de formation plus globale et complet Rep. Syndical offrir de la formation conçue pour les éducatrices et à moindre coût Rep. patronal améliorer la qualité de l'offre de formation
Intérêts	DG et l'ACQ : la structure de l'ACQ permet accès à des informations des entreprises. Mutuelle cherche des sources de financements et des réseaux	DG et FQER : collaborer avec plusieurs acteurs pour obtenir des info, ressources et réseaux Rep. syndical : RQRA opportunité d'accéder à des réseaux et ressources	DG et Rep. Syndical : pérennisé les subventions (ressources) pour la formation CSMOCGQ : accès aux réseau de l'Institut CSMO	DG : cherche opportunités d'info, ressources, et réseaux dans comité d'expert, AQQPE, regroupements, ministère de la famille CSMO-ESAC et Rep. Syndic : échange mutuel de ressources, info, et réseaux
Capacités	DG : équipe peu d'expérience; subventions de la CPMT pour formation. Profite des services corporatif de l'ACQ L'ACQ : réparties dans toutes les régions, consacre des ressources humaines et financières pour la mutuelle et appuyer les entreprises	DG : mutuelle a peu de connaissance, mais obtient subventions de la CPMT FQER mutuelle n'a pas de capacité org. Pour la formation, elle doit collaborer avec FQER Rep. Syndical contribue des ressources pour faire le portrait	DG et CSMOCGQ et rep. syndical : ont de l'expérience et s'appuient sur les ressources de la CPMT, du CSMOCGQ et syndicat Rep. patronal : expérience et s'appuie sur l'investissement des entreprises dans la mutuelle	DG et CSMO-ESAC et Rep. Syndical et patronal : connaît bien les enjeux; n'a pas les capacités mais appuie la mutuelle,

Les colonnes présentent les résultats pour la variable « entrepreneurs institutionnels » par mutuelles et les lignes les résultats par indicateurs. Dans le présent chapitre, nous procédons à une lecture analytique transversale des données recueillies, c'est-à-dire ici que nous mettons en parallèle les résultats de chaque mutuelle par indicateurs des entrepreneurs institutionnels. Nous déterminons la valeur explicative de chaque indicateur par rapport à la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous déterminerons également la valeur explicative globale de la variable « entrepreneurs institutionnels » par mutuelle.

L'analyse des résultats portant sur l'indicateur de la vision révèle que la mutuelle CEFACQ a deux acteurs dont les visions sont alignées pour n'en former qu'une. La mutuelle Parcours a

elle aussi des acteurs dont les visions semblent alignées, notamment au sujet de l'amélioration de la qualité de la formation. Au contraire, les mutuelles Formarez et Graphi'Com ont presque autant de visions que d'acteurs.

Notre analyse des résultats retient la vision alignée des acteurs de la mutuelle CEFACQ qu'elle est concise et claire, notamment au sujet de la portée sectorielle et provinciale, ce qui a contribué au développement des compétences de la main-d'œuvre. Les acteurs de la mutuelle Parcours ont eux aussi une vision commune : la qualité de la formation. Cependant, celle-ci semble avoir eu moins d'impact sur la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Par ailleurs, la divergence des visions des acteurs des mutuelles Formarez et Graphi'Com peut expliquer en partie pourquoi ces deux mutuelles contribuent moins au développement des compétences de la main-d'œuvre que la mutuelle CEFACQ. Dans la suite de notre analyse, nous verrons comment les intérêts et les capacités des acteurs peuvent également avoir une valeur explicative.

L'analyse des résultats portant sur l'indicateur des intérêts de la variable « entrepreneur institutionnel » montre d'emblée que les quatre mutuelles et leurs acteurs respectifs ont des intérêts convergents, soit accéder à plus d'information, de ressources et de réseaux. L'analyse indique par contre que ces acteurs ont à cet égard des stratégies différentes. Par exemple, la directrice générale de la mutuelle CEFACQ compte principalement sur l'ACQ pour obtenir des informations, des ressources et des réseaux. Les acteurs du CEFACQ et de l'ACQ se concertent également afin de trouver d'autres sources de financement pour la mutuelle.

Les trois acteurs de la mutuelle Formarez, pour leur part, ciblent des opportunités divergentes d'accès à des informations, ressources et réseaux. Ainsi, le directeur de la mutuelle Formarez souhaite maintenir son indépendance par rapport à FQER et vise par conséquent des opportunités différentes. En contrepartie, FQER souhaiterait obtenir du financement directement de la CPMT plutôt que par l'intermédiaire de la mutuelle Formarez. FQER souhaiterait également que les bureaux de la mutuelle soient installés dans les commissions

scolaires afin de partager les mêmes réseaux. Quant au représentant syndical de Formarez, il signale que les opportunités d'accès aux informations, ressources et réseaux dépendent essentiellement du RQRA, c'est-à-dire l'organisation patronale qui a grandement contribué à la mise sur pied de cette mutuelle. Bref, les acteurs de la mutuelle Formarez poursuivent leurs intérêts de différentes manières.

Les quatre acteurs de la mutuelle Graphi'Com ont des intérêts divergents. Le directeur général de la mutuelle et le représentant syndical souhaitent pérenniser les subventions de la CPMT. Le représentant patronal voudrait que les entreprises soutiennent financièrement l'autonomie des mutuelles. Le représentant du CSMOCGQ, se préoccupe du développement de réseaux pour la mutuelle Graphi'Com. Il n'y a donc pas d'alignement des intérêts des acteurs de la mutuelle Graphi'Com.

Dans le cas de la mutuelle Parcours, la directrice générale cherche des opportunités d'accès à plus d'informations, de ressources et de réseaux pour mieux répondre aux besoins de la mutuelle. Tandis que les trois autres acteurs (CSMO-ESAC, représentants syndicaux et patronaux), quant à eux, cherchent plutôt des opportunités d'échange d'informations, de ressources et de réseaux afin de répondre aux besoins de leurs organisations respectives. Contrairement à la directrice générale de la mutuelle Parcours, le mode échange est possible pour ces trois acteurs, car ils ont à leurs actifs des informations, ressources et réseaux, à partager.

Ainsi, notre analyse fait ressortir que les acteurs des quatre mutuelles ont des intérêts convergents et divergents. Cependant, la manière dont les acteurs poursuivent leurs intérêts varie. Les deux acteurs de la mutuelle CEFACQ font toutefois exception, car ils ont à la fois des intérêts et des manières de les poursuivre convergents, par exemple concernant l'accès aux entreprises membres de la mutuelle. Ce constat nous permet d'expliquer comment la mutuelle CEFACQ est susceptible de contribuer davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre. C'est-à-dire que les acteurs de la mutuelle CEFACQ s'entendent d'une part

pour mieux connaître les besoins des entreprises et d'autre part de convaincre ces dernières de développer une vision commune de la formation. Ceci contribue à développer des formations plus adéquates et mobilise des entreprises à l'égard de la formation, contribuant ainsi au développement des compétences de la main-d'œuvre.

L'analyse des résultats de l'indicateur des capacités de la variable « entrepreneurs institutionnels » montre que seule la mutuelle CEFACQ a des acteurs dotés de capacités lui permettant de contribuer de manière significative au développement des compétences de la main-d'œuvre. Par exemple, la directrice générale de la mutuelle CEFACQ obtient par l'intermédiaire des acteurs de l'ACQ des ressources humaines, des services organisationnels et des fonds pour accomplir son travail de formation. Les trois autres mutuelles bénéficient peu de capacités des acteurs qui gravitent autour d'elles. Par exemple, la mutuelle Formarez travaille avec l'acteur de FQER, mais nous avons vu que cette relation était difficile. Les mutuelles Graphi'Com et Parcours ont de bonnes relations avec les acteurs de leur CSMO, mais ceux-ci ont peu de capacités dont bénéficient les mutuelles. Les acteurs des trois mutuelles (Formarez, Graphi'Com et Parcours) ont donc peu de capacités pour contribuer de manière significative au développement des compétences de la main-d'œuvre. À l'inverse, la mutuelle CEFACQ bénéficie des capacités importantes de sa directrice générale et des acteurs de l'ACQ, lesquelles expliquent en partie sa contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nous avons analysé de manière transversale les trois indicateurs de la variable « entrepreneurs institutionnels » (vision, intérêts et capacités) pour expliquer leurs relations avec la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Dans ce qui suit, nous allons regrouper par mutuelle les résultats de cette analyse afin d'expliquer les relations avec la variance globale de la contribution au développement de compétences de la main-d'œuvre entre mutuelles.

Grâce au regroupement de nos trois indicateurs, notre analyse suggère que les entrepreneurs institutionnels de la mutuelle CEFACQ se démarquent de ceux des trois autres mutuelles. Nous notons d'abord l'alignement de la vision et d'une convergence des intérêts des acteurs de la mutuelle CEFACQ. Ensuite, cette mutuelle est entourée de sa directrice générale et des acteurs de l'ACQ, qui lui procure d'importantes capacités, telles que des positions stratégiques sur différents réseaux et des habiletés politiques pour obtenir l'appui de leaders, tel que le président du Conseil du patronat du Québec. Les autres mutuelles n'ont ni cette cohérence de vision et d'intérêts ni les capacités pour y répondre.

Notre analyse comparative de la variable « entrepreneurs institutionnels » explique donc en partie pourquoi la mutuelle CEFACQ est en mesure de contribuer plus que les trois autres au développement des compétences de la main-d'œuvre.

6.1.2.2. Complémentarité institutionnelle

Notre modèle d'analyse conceptuelle devrait indiquer que la complémentarité institutionnelle peut également faire varier la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nous avons vu que la littérature ne propose pas de définition précise de la complémentarité institutionnelle. Celle-ci est un processus incrémental de jeux politiques entre acteurs (Streeck et Thelen, 2005b). Ce processus n'est pas rationnel, et n'est pas prédéterminé (Crouch, 2005a). Il dépend plutôt des forces politiques en présence (Deeg, 2007). Les acteurs doivent avoir accès à des ressources financières, administratives et politiques pour réussir à bricoler des complémentarités institutionnelles. Les retombées de la complémentarité institutionnelle peuvent être positives ou négatives en raison de comportement de certains acteurs (Campbell, 2004; Crouch, 2005a; Deeg, 2007; Streeck et Thelen, 2005b).

L'approche néo-institutionnaliste ne définit pas de manière concrète les variables. Aux fins de notre recherche, nous avons retenu trois dimensions de la complémentarité institutionnelle: finalité, ressources et pouvoir, lesquelles sont représentées par des indicateurs. La finalité désigne ce que la mutuelle cherche à accomplir et elle comporte deux indicateurs : mandat général et objectifs spécifiques. Les ressources sont les moyens dont dispose la mutuelle et elles sont représentées par trois indicateurs : financiers, stratégiques et types de soutien. Le pouvoir renvoie aux leviers qui sont utilisés et il est représenté par deux indicateurs : la coopération et la concurrence.

Nous poursuivons ici avec l'analyse des résultats empiriques pour la variable indépendante « complémentarité institutionnelle ». Nous la présenterons à l'aide d'un tableau synthèse, ce qui nous permettra d'expliquer les relations des indicateurs de la variable indépendante avec la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre entre les mutuelles. Nous allons analyser de manière transversale chacun des indicateurs en commençant par le mandat général. Le tableau suivant synthétise les résultats de la variable indépendante « complémentarité institutionnelle » par indicateur et par mutuelle.

Tableau X. Synthèse de l'analyse des résultats de la variable indépendante : complémentarité institutionnelle

Indicateurs de complémentarité institutionnelle		Mutuelles de formation			
		CEFAcq	Formarez	Graphi'Com	Parcours
Finalité	Mandat général	Comblers les besoins de formation du personnel adm et gestionnaire des secteurs inst. comm. Ind.et résidentielle	Former 6000 employés, mais difficile	Identifier les besoins et offrir des formation correspondantes. Permet aux PME accès à la formation	Améliorer la qualité des services de garderies, formation A-Z couvrant tous les réseaux, remplaçant les regroupements
	Objectifs spécifiques	Créer des partenariats avec CCQ pour délimiter le secteur	Créer des partenariats gagnants avec FQER; et se financer avec des partenaires	Développer de nouveaux partenariats autre que l'Institut...collabore avec CSMOCCGQ	Complémentarité entre mutuelle et regroupements; et partenariat développé avec CSMO-ESAC et milieu scolaire, et garderies privées
Ressources	Financières	Sources: CPMT subventions démanage; ACQ verse \$ 50 000 et paye salaire 2 employés; cotisations 1% entreprises	Pour FOER, elles sont complètement inutilisées. FOER soutient que pourrait offrir le même service avec les commissions scolaires. Le problème est qu'en raison d'un taux de roulement élevé, entreprises investissent déjà plus que 1 %. En 2016, Formarez n'est toujours pas autonome. La raison d'être de la mutuelle est donc remise en cause par les principaux acteurs, car pour qu'elle puisse fonctionner ou seulement survivre, les entreprises du secteur doivent y investir	Une cotisation annuelle de 100 \$ a permis d'accroître le nombre d'entreprises membres de moins 50 en 2012 à plus de 150 en 2015. Graphi'Com n'est pas une entreprise à but lucratif, son dg ne voit pas la mutuelle devenir financièrement autonome, si la CPMT coupe les subventions pour les formations, alors les entreprises du secteur ne payeront pas pour les formations	CPMT s'est rendu compte trop tard du défi que représentait le recrutement d'entreprises. Ce qui a entraîné des difficultés financières pour les mutuelles. La mutuelle n'existerait pas sans l'appui de la CPMT, notamment en raison des frais de démanage. La mutuelle est souvent à court de liquidités avant l'arrivée du financement de la CPMT. Elle en déduit qu'elle doit trouver du financement ailleurs qu'auprès de la CPMT
	Stratégiques	Composé de 11 directeurs des ACQ régionales affiliées, 2 représentants d'employés, 2 représentants de l'ACQ provinciale. permet une plus grande cohérence entre le CA, les ACQ affiliées et la mutuelle. CA a t contacté le président CPQ qui siège à la CPMT pour l'avenir des mutuelles. « C'est ça le jeu ».	La composition paritaire du CA est un atout important pour la mutuelle. La majorité des membres du CA de Formarez sont peu impliqués. « Formarez a perdu le contrôle du suivi des formations, des classes et des remboursements des coûts de la formation ». CPMT aurait dû accompagner plus étroitement le CA	Graphi'Com a un comité de gestion paritaire composé de huit membres, lequel se rapporte au CA du CSMOCCGQ. Le comité de gestion de Graphi'Com prend le temps d'analyser et de comprendre les enjeux, afin de proposer des solutions et des recommandations au CA du CSMOCCGQ. Le CA du CSMOCCGQ est plus stratégique et politique que le comité de gestion de la mutuelle.	L'entente avec la CPMT est que la majorité des membres du CA doit provenir de garderies à but non lucratif. Les principaux rôles que joue le CAsont d'orienter la mutuelle, de sélectionner les activités de formation et suivi financier. Le CA devrait s'assurer du rayonnement de la mutuelle auprès des gens influents, dans la sphère politique. La mutuelle c'est dissociée des regroupements au CA, car ils sont en conflit d'intérêts
	Types de soutien	La mutuelle ne se sent pas soutenue adéquatement par la CPMT. Par contre,l'ACQ apporte un soutien à CEFAcq. « Nous avons une grosse machine [l'ACQ] derrière nous qui nous aide beaucoup, je ne pense pas qu'on s'en sortirait sans ça ». Des services corporatifs offerts par l'ACQ, RH et matérielles. les membres de l'ACQ sont automatiquement membres de la mutuelle.	CPMT ne soutient pas adéquatement la mutuelle. La mutuelle a demandé à FOER de coordonner et de diffuser les formations. FOER a joué ce rôle de soutien organisationnel. FOER est la courtoie de transmission entre Formarez et les 46 commissions scolaires	Il n'y a pas de soutien direct de la CPMT. La CPMT est effectivement dans une période de changement, ce qui se traduit par une demande de reddition de comptes plus rigoureuse. La mutuelle reçoit toutefois du soutien de la FTQ et de la CSN et du CSMO sur le comité de gestion, donnent leur point de vue et relaient l'information à leurs membres.	Les règles de la CPMT ont changé depuis le début de la mutuelle, ce qui rend la planification difficile. Les participants perçoivent ces changements comme une injustice, un manque de sérieux. Le syndicat donne la possibilité de rejoindre un grand nombre d'éducatrices. Le CSMO-ESAC conseille, appuie et approuve les demandes de soutien financier de la mutuelle. La relation est bonne entre les deux organisations. Les bureaux sont voisins,
Pouvoir	Coopération	La mutuelle note que la CPMT les informait, mais ne les consultait pas, la mutuelle a de la difficulté avec ça. Lorsqu'un gouvernement veut travailler sur un dossier il s'assure de le faire de manière très confidentielle pour ne pas subir la pression des lobbyistes. L'ACQ souhaite qu'il y ait une plus grande fluidité de l'information entre la CPMT et la mutuelle CEFAcq	Formarez doit régulièrement consulter ce ministère de la Santé pour s'assurer qu'une de ses formations n'empiète pas sur le champ de compétences des autres partenaires. Si les ministères de l'Éducation et de l'Emploi avaient travaillé plus souvent ensemble, la mutuelle aurait accompli plus en dépensant moins. Il aurait dû y avoir à Formarez dès le début du projet de formation un comité quadripartite Depuis juin 2015, Formarez tient une rencontre téléphonique hebdomadaire avec les grands acteurs	CPMT partageait difficilement l'information. Par exemple, les limites du secteur des communications graphiques peuvent être floues et la mutuelle peine à tracer la ligne. DG ne sait pas si la CPMT reconnaît Graphi'Com comme un acteur clé. Il ne connaît pas la vision de la CPMT. CPMT n'appuie pas adéquatement la mutuelle	Ces 3 mutuelles ne sont pas en compétition et les formateurs peuvent par exemple passer de l'une à l'autre. Du côté de la CPMT, certains fonctionnaires ont une bonne connaissance des enjeux de la formation et collaborent avec la mutuelle et le CSMO-ESAC. Par contre, la mutuelle n'est pas invitée à la CPMT pour discuter des enjeux de la formation. Des syndicats peuvent transmettre l'information au sujet de la formation offerte par la mutuelle à l'ensemble de leurs unités locales
	Concurrence	La mutuelle n'a pas de pouvoir sur les ACQ affiliées ni sur la diffusion de la formation. L'ACQ est très politique et utilise la mutuelle comme dispositif pour transmettre des messages : le théâtre de beaucoup de jeux de pouvoir, comprendre l'évolution des projets de formation. par ex la logie pédago de la DG. CEFAcq n'a pas l'impression d'avoir de l'influence sur la CPMT ni sur les décisions qui l'affectent concrètement.	Les décisions prises à des niveaux politiques plus élevés que la mutuelle peuvent avoir des impacts sur la mutuelle. Formarez doit vivre avec les décisions politiques de la CPMT. Les employeurs du secteur n'investissent pas dans la mutuelle parce qu'ils se sont toujours débrouillés seuls et sont en concurrence. Le réseau FQER et les mutuelles sont aussi en compétition. Pour s'accaparer les subventions et la formation, les commissions scolaires essaient de faire la démonstration de leur propre efficacité au détriment de celle de Formarez	La volonté politique au sujet des mutuelles vient du gouvernement du Québec. Le gouvernement du Québec se donne le droit de vie ou de mort sur les mutuelles. La mutuelle Graphi'Com fait face au défi de rassembler des activités de formation les entreprises qui sont en concurrence. Par exemple, l'Institut la formation en milieu de travail n'était pas possible, car elle impliquerait d'inviter des employeurs chez d'autres employeurs	La CPMT continue d'exiger beaucoup de la mutuelle alors qu'elle se donne de la latitude dans l'application des règles. La mutuelle n'a aucune influence sur les décisions de la CPMT, ni sur le ministère de la Famille, ni sur le gouvernement. Le CSMO-ESAC a collaboré à la mise sur pied de la mutuelle et participé étroitement aux rencontres avec la CPMT. Le CSMO-ESAC est toujours un pilier. Les liens du CSMO-ESAC avec la CPMT lui permettent d'intercéder en faveur de la mutuelle. Le CSMO-ESAC a par la suite constaté que l'intervention de sa directrice générale avait eu une influence favorable. Compétiteur avec regroupements et AQCPÉ

Les colonnes présentent les résultats de la variable « complémentarité institutionnelle » par mutuelles et les lignes par indicateurs, ce qui nous permet de procéder à une lecture analytique transversale des données recueillies, c'est-à-dire ici que nous mettons en parallèle les résultats de chaque mutuelle par indicateurs de la complémentarité institutionnelle. Ainsi, nous déterminons la valeur explicative de chaque indicateur par rapport à la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous déterminons également la valeur explicative globale de la variable « complémentarité institutionnelle » entre mutuelles.

Commençons l'analyse des résultats avec l'indicateur « mandat général ». Au-delà du mandat général de la loi du 1 %, qui est d'améliorer la qualification et le développement des compétences de la main-d'œuvre, notre recherche vise à comprendre comment le mandat général de chaque mutuelle est en complémentarité (ou non) avec d'autres institutions. Par exemple, le mandat général de la mutuelle CEFACQ est clair et concis, en ce qu'il vise des catégories particulières de la main-d'œuvre dans son secteur (gestionnaires et personnel administratif). Au contraire, le mandat des trois autres mutuelles, qui est d'offrir de la formation à tout leur secteur, est difficile à cerner et à remplir.

L'indicateur « objectifs spécifiques » concerne l'identification de solutions aux problématiques communes à un secteur. Aux fins de notre analyse, nous avons observé un objectif spécifique, le partenariat, qui vise à faciliter le travail des mutuelles. La mutuelle CEFACQ a établi des partenariats clairs avec notamment l'ACQ et la CCQ. La mutuelle Formarez a des partenaires importants, tels que FQER et des commissions scolaires, avec qui les relations sont toutefois difficiles. La mutuelle Graphi'Com, quant à elle, a établi un partenariat avec une importante organisation de son secteur, l'Institut des communications graphiques du Québec, mais cette relation s'est effritée en raison d'un désaccord financier. Graphi'Com et Parcours ont des partenariats avec leurs CSMO respectifs. Comme les CSMO sont des organisations qui dépendent de la CPMT, leurs possibilités d'aider les mutuelles sont limitées.

Notre analyse comparative des résultats nous permet de conclure que les relations partenariales de la mutuelle CEFACQ sont meilleures que celles des trois autres mutuelles. Ceci favorise sa contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre, en effet la mutuelle CEFACQ a précisé sa portée sectorielle en établissant des partenariats avec la CCQ. Par conséquent, la mutuelle vise une niche de catégories de main-d'œuvre qui ont des besoins précis de formations, plus tôt que d'essayer en vain de couvrir tous les besoins de formation.

Au-delà des frais de démarrage et des subventions pour la formation allouées aux mutuelles par la CPMT, notre analyse de l'indicateur « ressources financières » permet de mieux comprendre la dynamique de la complémentarité des mutuelles avec d'autres institutions. L'analyse transversale des résultats montre que l'autonomie financière est très difficile à atteindre pour les mutuelles. Par exemple, la mutuelle CEFACQ, qui peut compter automatiquement sur tous les membres de l'ACQ, obtient d'eux des ressources qui facilitent sa survie financière. À l'inverse, les trois autres mutuelles doivent convaincre des entreprises de devenir membre et de contribuer financièrement à la mutuelle. Ces trois mutuelles font donc face à un double défi que la mutuelle CEFACQ n'a pas à relever. Celle-ci a plus de membres et plus de ressources financières, ce qui lui permet de contribuer davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre. En effet son nombre de membres et ses ressources financières permettent à la mutuelle CEFACQ d'offrir un nombre d'attestations plus important, lesquels sont des indicateurs de notre variable dépendante soit la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

L'analyse des résultats portant sur l'indicateur « ressources stratégiques » fait ressortir principalement le jeu politique joué (ou non) par les conseils d'administration des mutuelles de formation. Le CA de la mutuelle CEFACQ est très stratégique. Il a contacté le président du CPQ afin que ce dernier influence la CPMT en sa faveur. À l'opposé, le CA de la mutuelle Formarez est très passif et a perdu le contrôle de ce qui se passait au niveau administratif à la

mutuelle. Pour sa part, la mutuelle Graphi'Com n'a pas de CA, mais seulement un comité de gestion, lequel doit se rapporter au CA du CSMOCCGQ. Cette mutuelle n'est donc pas en mesure de jouer un rôle politique. Elle doit s'en remettre au CSMOCCGQ pour assurer son existence. Quant à la mutuelle Parcours, elle est aux prises avec un CA composé d'acteurs dont certains ont des conflits d'intérêts avec la mutuelle. Ce CA doit donc d'abord régler ses problématiques internes avant de mettre en place un jeu politique. Par conséquent, le CA de la mutuelle CEFACQ se distingue en contribuant à mobiliser des acteurs bien positionnés sur des réseaux politiques et économiques, et cela afin d'appuyer la mutuelle de formation. Ceux-ci permettent en effet de veiller à l'avenir de la mutuelle CEFACQ afin qu'elle puisse poursuivre son travail de formation, et d'obtenir des ressources supplémentaires pour la formation.

L'analyse des résultats portant sur l'indicateur « types de soutien » renvoie à l'appui que reçoivent (ou non) les mutuelles de la part d'organisations qui gravitent autour d'elles. Les quatre mutuelles ont fait savoir qu'elles étaient insatisfaites du soutien de la CPMT, trop souvent absent ou imprévisible. Notre analyse révèle que le soutien dont bénéficie la mutuelle CEFACQ provient en grande partie de l'ACQ, qui lui fournit des ressources humaines, des services organisationnels et des ressources matérielles. Pour leur part, les mutuelles Graphi'Com et Parcours reçoivent du soutien à la fois de leur CSMO et de leur syndicat. La mutuelle Formarez, qui ne reçoit plus de soutien du RQRA, doit payer le FQER pour en obtenir. Autrement dit, elle reçoit peu ou pas de soutien. Contrairement à la mutuelle Formarez, le soutien que reçoivent les mutuelles CEFACQ, Graphi'Com et Parcours leur permet par exemple de développer davantage des formations, ce qui contribue au développement des compétences de la main-d'œuvre. En effet, le soutien reçu par ces mutuelles contribue à développer des activités de formation, un indicateur de notre variable dépendante. Ce soutien permet également d'en faire la promotion à différentes catégories de main-d'œuvre.

Enfin, les indicateurs de « coopération » et « concurrence » de la dimension du pouvoir permettent de comprendre comment ceux-ci peuvent (ou non) agir comme leviers dans la

dynamique de la complémentarité institutionnelle. L'analyse des résultats indique d'abord que la coopération des quatre mutuelles avec la CPMT est difficile, notamment en ce qui a trait au partage de l'information. Les mutuelles collaborent avec d'autres organisations pour obtenir des informations. Ainsi, la mutuelle CEFACQ fait appel à l'ACQ, laquelle partage informations et ressources pour veiller à sa réussite. Les mutuelles Graphi'Com et Parcours coopèrent avec leurs CSMO respectifs. Ce partage d'information leur permet notamment de mobiliser des acteurs à investir en formation, ce qui contribue au développement des compétences de la main-d'œuvre. En outre, nous avons vu que Parcours coopère avec le CSMO-ESAC qui intercède en sa faveur auprès de la CPMT. La mutuelle Formarez ne jouit pas autant de l'avantage de coopérer avec des organisations pouvant contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre.

L'indicateur de la concurrence renvoie aux liens hiérarchiques entre institutions et aux tensions dues au rapprochement entre les acteurs du marché du travail et les pouvoirs publics. L'analyse des résultats montre d'emblée qu'aucune des quatre mutuelles n'a de pouvoir sur la CPMT. Au contraire, les mutuelles sont contraintes de s'en remettre aux décisions de la CPMT. L'analyse des résultats montre toutefois que l'ACQ a une grande influence sur les jeux de pouvoir à la mutuelle CEFACQ. À l'inverse, la mutuelle CEFACQ n'a pas de pouvoir sur l'ACQ, de sorte que l'orientation des décisions de la mutuelle vient de l'ACQ. Pour leur part, les mutuelles Graphi'Com, Formarez et Parcours sont en complémentarité institutionnelle avec une variété d'organisations, qui ne s'investissent pas dans leurs mutuelles respectives ou leur font même directement concurrence : la mutuelle Formarez est en concurrence avec FQER ; Graphi'Com est en concurrence avec l'Institut des communications graphiques ; Parcours est en concurrence avec les regroupements de CPE. Cette situation a pour effet de créer des tensions et peut nuire à leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Au final, l'analyse des résultats montre que les quatre mutuelles ont des liens de dépendance hiérarchique avec d'autres organisations. Par ailleurs, il semble que la mutuelle CEFACQ soit

confrontée à une concurrence moindre que les autres mutuelles, ce qui peut lui permettre de contribuer davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre. En effet, la mutuelle CEFACQ est au service de l'ACQ, mais n'est pas en concurrence contre l'ACQ. Elle doit répondre à certaines commandes de l'ACQ ou accepter certaines manières de procéder, mais l'ACQ lui offre toute la latitude d'offrir de la formation au plus grand nombre d'entreprises et d'employés. Par conséquent, la mutuelle CEFACQ est en mesure de faciliter l'accès au financement de la formation à ses membres et de former le plus grand nombre d'employés possible, favorisant ainsi sa contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nous avons ainsi analysé les résultats des sept indicateurs de la variable « complémentarité institutionnelle » (mandat général, objectifs spécifiques, ressources financières et stratégiques, types de soutien, coopération et concurrence). Notre analyse transversale permet d'interpréter les liens entre ces indicateurs et la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre des mutuelles.

De plus, nous regroupons l'analyse des résultats des sept indicateurs par mutuelles afin d'interpréter les liens avec la variance globale de la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre entre mutuelles. Parmi les différences observées, nous avons noté que la mutuelle CEFACQ se distingue avantageusement des trois autres mutuelles sur plusieurs indicateurs.

À partir des sept indicateurs de la variable « complémentarité institutionnelle », notre interprétation suggère que la mutuelle CEFACQ est mieux positionnée que les trois autres pour contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Enfin, lorsque nous combinons les analyses des résultats des deux variables indépendantes, « entrepreneurs institutionnels » et « complémentarité institutionnelle », tout indique que la

mutuelle CEFACQ se distingue également des trois autres mutuelles. Tant les entrepreneurs institutionnels que la complémentarité institutionnelle font en sorte que la mutuelle CEFACQ est en position de contribuer davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre. Par conséquent, les entrepreneurs institutionnels et la complémentarité institutionnelle de la mutuelle CEFACQ expliqueraient la variance de la variable dépendante entre mutuelles, que nous avons vue en début de ce chapitre, laquelle montrait que la mutuelle CEFACQ contribue davantage en importance au développement des compétences de la main-d'œuvre.

6.2. Contributions théoriques de la thèse

Nous poursuivons ce chapitre avec les contributions théoriques de notre thèse. Nous validerons d'abord nos propositions de recherche énoncées dans le chapitre 3, ce qui permettra d'évaluer la pertinence des concepts utilisés (Campbell, 2004; Campbell, 2011; Crouch, 2005a, 2010; Thelen, 2009, 2010) dans le contexte du système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec. Par la suite, nous ferons un retour sur notre modèle d'analyse en tenant compte des variables.

6.2.1. Retour sur les propositions

Rappelons tout d'abord notre question de recherche : quelle est la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre et quels en sont les facteurs ? Pour répondre à cette question, nous avons émis une première proposition, une proposition générale et deux sous-propositions.

Au début de ce chapitre, l'analyse des résultats a montré : en premier lieu qu'il y avait une variance de la variable dépendante « contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre » entre mutuelles ; en deuxième lieu, que les variables indépendantes (« entrepreneurs institutionnels » et « complémentarité institutionnelle ») étaient en lien et influençaient la variable dépendante.

Nous commencerons donc par valider notre première proposition portant sur la contribution des mutuelles de formation, puis nous chercherons à comprendre comment la variance de la contribution entre mutuelles est en relation avec des entrepreneurs institutionnels et avec la complémentarité institutionnelle. Enfin, nous aborderons séparément nos deux variables indépendantes lorsque nous traiterons de nos deux sous-propositions.

6.2.1.1. Première proposition

Notre première proposition affirme que des mutuelles de formation doivent apporter une contribution multiforme (Bélanger et Robitaille, 2008) au développement des compétences de la main-d'œuvre, tant pour les employés que pour les entreprises. La littérature ne définit pas la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre comme elle l'a fait pour les avantages économiques et sociaux de la formation (Bosch, 2010; CEDEFOP, 2011a; Descy et Tessaring, 2005; Healy et al., 2001; Helliwell et al., 2000). Par contre, même si nos travaux ne permettent pas de confirmer que les mutuelles de formation contribuent à l'augmentation du salaire des employés, à la productivité des entreprises et au développement de réseaux, comme prédit par la littérature, nos résultats concernant la contribution des mutuelles de formation permettent néanmoins de discerner des retombées tant pour la main-d'œuvre que pour les entreprises.

La CPMT avait anticipé certains effets des mutuelles de formation. Nos travaux ont permis d'en repérer d'autres pour obtenir un portrait multiforme de la contribution globale des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nos indicateurs identifiant la contribution des mutuelles sont multiformes, tant quantitatifs que qualitatifs : « nombre de lettres d'intention », « nombre de membre », « montant investi en formation à travers la mutuelle », « nombre d'activités », « nombre d'attestations », « formations développées », « portée sectorielle visée », « portée provinciale », « facilitateur du financement de la formation » et « mobilisation des acteurs du secteur ». Ces indicateurs se distinguent des avantages économiques et sociaux que procure la formation énumérés dans la littérature (Bosch, 2010; CEDEFOP, 2011a, 2011b; Descy et Tessaring, 2005; Healy et al., 2001; Helliwell et al., 2000), en ce qu'ils se réfèrent davantage aux mutuelles et aux secteurs d'activités.

Les mutuelles apportent effectivement une contribution multiforme et identifiable au développement des compétences de la main-d'œuvre, tant pour les employés que pour les entreprises. Toutefois, nous devons nuancer, car il y a une variance entre les mutuelles.

L'analyse des résultats révèle en effet que certaines mutuelles contribuent davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre. Ainsi, la mutuelle CEFACQ se distingue par une contribution plus importante.

6.2.1.2. Proposition générale

Notre proposition générale portait sur l'influence des entrepreneurs institutionnels et de la complémentarité institutionnelle sur la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous avons vu dans le chapitre 2 que, selon l'approche néo-institutionnaliste, tous les acteurs n'étaient pas des entrepreneurs institutionnels et que toute complémentarité institutionnelle ne produisait pas des retombées favorables au développement des compétences de la main-d'œuvre (Campbell, 2004; Crouch, 2005a; Deeg, 2007; Lawrence et al., 2009b).

L'analyse de nos résultats nous permet d'avancer que les entrepreneurs institutionnels et la complémentarité institutionnelle influencent la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Par exemple, les entrepreneurs institutionnels de la mutuelle CEFACQ ont clairement influencé sa contribution. Notre analyse montre d'une part que les entrepreneurs institutionnels de cette mutuelle ont aligné leur vision, ont des intérêts convergents et ont mis leurs capacités au service de la mutuelle. Comme nous l'avions signalé à partir de la littérature (Campbell, 2004; Crouch et Farrell, 2004; Morissette et Charest, 2010), ces entrepreneurs institutionnels se sont démarqués parmi les acteurs gravitant autour de cette mutuelle en influençant sa trajectoire et ses retombées. Notre analyse montre d'autre part que les complémentarités institutionnelles de la mutuelle CEFACQ ont des retombées positives sur sa contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Comme nous l'avions signalé à partir de la littérature, la coexistence d'un dispositif avec une institution peut affecter positivement les choix stratégiques des acteurs concernés en offrant des alternatives pour faire valoir leur vision commune (Crouch, 2005a; Deeg, 2007, p. 612), notamment en proposant de la formation ciblée à certaines catégories de main-d'œuvre du secteur de la construction.

En vertu de quoi, nous confirmons que plus les entrepreneurs institutionnels s'investissent en vue d'un but commun et plus la complémentarité institutionnelle a de retombées positives, plus les mutuelles de formation contribuent au développement des compétences de la main-d'œuvre.

6.2.1.2.1. Sous-proposition 1

Notre première sous-proposition avance qu'un dispositif dont les entrepreneurs institutionnels ont des visions alignées, des intérêts convergents et sont dotés de capacités d'agir contribue davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre. Dans le chapitre 2, nous avons vu que tous les acteurs ne sont pas des entrepreneurs institutionnels (Campbell, 2004; Crouch, 2005a; Lawrence et al., 2009b; Morissette et Charest, 2010). La littérature nous a appris que les entrepreneurs institutionnels sont positionnés à l'intersection de réseaux sociaux, organisationnels et institutionnels, et qu'ils ont des habiletés politiques pour mobiliser le soutien de groupes d'intérêts et de leaders afin de faire valoir leur vision.

Parmi les mutuelles de formation, nos résultats ont démontré que les acteurs gravitant autour de la mutuelle CEFACQ se démarquaient en tant qu'entrepreneurs institutionnels. L'analyse des résultats a par exemple permis de constater que la directrice générale de la mutuelle CEFACQ et le représentant de l'ACQ alignent leur vision pour mettre sur pied des projets de formation correspondant aux besoins répertoriés par la mutuelle. De plus, la directrice générale de la mutuelle CEFACQ obtient du financement de l'ACQ pour soutenir la mutuelle. Le positionnement de la directrice générale à l'intersection des réseaux de la mutuelle CEFACQ et de l'ACQ permet d'accroître les ressources avec lesquels ces organisations travaillent. Dans notre revue de littérature du chapitre 2, nous avons vu que le positionnement stratégique d'un acteur a pour effet d'élargir ses liens immédiats et de le rendre plus susceptible de recueillir des idées sur la manière de bricoler des dispositifs avec créativité afin de relever des défis (Campbell, 2004; Crouch et Farrell, 2004). Ce positionnement stratégique augmente la capacité des acteurs à s'assurer que leur bricolage correspond aux besoins qu'ils

tendent de combler (Campbell, 2004; Crouch, 2005a; Crouch et Farrell, 2004). C'est ce qui se produit dans le cas la directrice générale de la mutuelle CEFACQ et fait d'elle un entrepreneur institutionnel ayant une grande influence sur la contribution de la mutuelle au développement des compétences de la main-d'œuvre.

La directrice générale de la mutuelle CEFACQ et le représentant de l'ACQ ont rencontré des fonctionnaires de la CPMT pour, d'une part, leur faire connaître la mutuelle et, d'autre part, tenter d'obtenir des informations sur la vision des mutuelles qu'entretient la CPMT. Le représentant de l'ACQ est également intervenu auprès du président du CPQ, lequel siège à la table des partenaires de la CPMT, afin que celui-ci intercède pour la mutuelle CEFACQ. Nous avons vu dans la littérature que, pour être des entrepreneurs institutionnels, les acteurs doivent avoir des habiletés politiques pour mobiliser l'appui de groupes d'intérêt et de leaders leur permettant de faire valoir leur vision (Campbell, 2004; Lawrence et al., 2009b). Les entrepreneurs institutionnels doivent également avoir accès à des ressources financières, administratives et politiques pour réussir à bricoler un dispositif qui correspond à leurs besoins. Cette distinction nous permet de comprendre pourquoi un dispositif fonctionne de telle manière plutôt que d'une autre (Campbell, 2004; Lawrence et al., 2009b). L'analyse de nos résultats montre que la mutuelle CEFACQ est entourée d'acteurs qui sont des entrepreneurs institutionnels, car non seulement ils alignent leur vision et ont des intérêts convergents, mais ils ont aussi des habiletés politiques pour accéder à des ressources afin de soutenir la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre de la mutuelle.

Il y a également des observations à souligner au sujet de l'identification des entrepreneurs institutionnels du côté de la mutuelle Parcours. La directrice générale a par exemple conclu des ententes avec différents organismes pour augmenter la visibilité de la mutuelle. Elle a mobilisé des représentants de plusieurs organismes pour siéger à un comité d'experts qui soutient la mutuelle. Elle a également convaincu des syndicats de soutenir financièrement la mutuelle pour un temps limité. Par ailleurs, la directrice générale du CSMO-ESAC, membre

de la mutuelle Parcours, a intercédé auprès de la CPMT pour la mutuelle. Ainsi, la mutuelle Parcours est, elle aussi, entourée d'acteurs qui se démarquent en tant qu'entrepreneurs institutionnels, car ils alignent leur vision et ont des intérêts convergents pour renforcer sa contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Toutefois, la contribution de la mutuelle CEFACQ étant plus importante que celle de la mutuelle Parcours, nous en concluons qu'il ne suffit pas d'avoir des entrepreneurs institutionnels qui alignent leur vision et ont des intérêts convergents pour contribuer davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre. Ces entrepreneurs institutionnels doivent également être dotés d'habiletés politiques et de capacités d'agir pour mobiliser des ressources financières, administratives et politiques appartenant à des institutions en complémentarité institutionnelle, afin de bricoler des dispositifs qui relèvent leurs défis (Campbell, 2004; Lawrence et al., 2009b). Par exemple, le représentant de l'ACQ est situé dans des réseaux qui ont permis d'obtenir du président du CPQ qu'il intervienne directement à la table des partenaires du marché du travail de la CPMT. De plus, la directrice générale de la mutuelle CEFACQ s'est entendue avec le représentant de l'ACQ pour obtenir une aide financière. Donc, contrairement à la mutuelle Parcours, ces acteurs sont des entrepreneurs institutionnels qui influencent de manière significative la contribution de la mutuelle CEFACQ.

Nous concluons que par rapport aux autres acteurs, les entrepreneurs institutionnels semblent plus susceptibles d'influencer la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

6.2.1.2.2. Sous-proposition 2

Notre deuxième sous-proposition est qu'un dispositif en complémentarité institutionnelle ayant des retombées positives contribue davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre.

La littérature montre que la complémentarité institutionnelle s'établit entre des institutions qui interagissent et peuvent être soutenues par une diversité d'institutions (Charest, 2008a; Crouch, 2010; Streeck et Thelen, 2005b). La complémentarité institutionnelle est décrite comme un processus incrémental de jeux politiques entre acteurs qui n'est ni rationnel ni prédéterminé : elle dépend des forces politiques en présence et peut avoir un coût pour un acteur tout en bénéficiant à un autre (Busemeyer et Trampusch, 2012a; Charest, 2008b; Crouch, 2005a). Autrement dit, la complémentarité d'une mutuelle avec d'autres institutions peut avoir des retombées positives ou négatives.

L'analyse de nos résultats montre que les quatre mutuelles observées sont en complémentarité institutionnelle avec d'autres institutions, mais que ces complémentarités ne vont pas toujours dans le même sens, c'est-à-dire qu'elles peuvent avoir des retombées positives ou négatives. Par exemple, la mutuelle CEFACQ jouit d'une complémentarité institutionnelle ayant des retombées positives : elle a harmonisé son mandat avec celui de l'ACQ, qui a des ressources et des leviers de pouvoir pour la soutenir. La littérature révèle que la complémentarité est un processus contingent exprimé par les jeux politiques des acteurs portant sur la finalité, les ressources et le pouvoir des dispositifs (Crouch, 2005a; Deeg, 2007). Ainsi, dans ce processus, la mutuelle CEFACQ a fait des compromis afin de s'entendre avec l'ACQ sur un mandat et des objectifs communs de développement des compétences de certaines catégories de main-d'œuvre dans son secteur. Cette complémentarité institutionnelle aux retombées positives permet de contribuer davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre que celle des autres mutuelles.

Les mutuelles Graphi'Com et Parcours ont développé avec leur CSMO respectif des complémentarités institutionnelles qui ont certaines retombées positives. Ces CSMO partagent par exemple avec leur mutuelle leurs réseaux d'entreprises, qui sont des ressources intéressantes. Ces complémentarités sont toutefois moins fructueuses que celle qui lie le CEFACQ et l'ACQ, car il n'y a pas de ressources financières et peu de soutien stratégique de

la part des CSMO. La littérature explique que le processus de complémentarité est contingent, et même résulte du hasard, et qu'il n'y a donc pas de critères universels d'application (Campbell, 2011; Deeg, 2007). L'existence d'une complémentarité entre mutuelles et CSMO ne se traduit pas nécessairement par une plus grande contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, les mutuelles Formarez, Graphi'Com et Parcours sont en complémentarité institutionnelle avec des organisations qui leur font concurrence et ont donc des retombées négatives. Nous notons que la contribution de ces mutuelles nous permet de conclure qu'une complémentarité institutionnelle n'est pas en soi suffisante : encore faut-il qu'elle ait des retombées positives significatives. Autrement dit, comme le signale la littérature, une complémentarité peut avoir un coût pour certains acteurs et bénéficier à d'autres (Campbell, 2011; Crouch, 2010). Pour contribuer davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre, il faut donc non seulement qu'une complémentarité institutionnelle existe, mais aussi qu'elle ait des retombées positives.

Nous retenons que les mutuelles de formation ont des complémentarités institutionnelles avec d'autres institutions, mais que toute complémentarité institutionnelle n'a pas des retombées positives. En effet, nous avons pu constater qu'une complémentarité institutionnelle qui a des retombées positives, comme dans le cas du CEFACQ, influence davantage la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Cette analyse corrobore donc notre deuxième sous-proposition, selon laquelle un dispositif en complémentarité institutionnelle ayant des retombées positives contribue davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nous avons ainsi effectué un retour sur nos propositions qui a permis de conforter la pertinence de nos concepts (« contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre », « entrepreneurs institutionnels » et « complémentarité institutionnelle ») dans le contexte du système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec.

6.2.2. Retour sur le modèle d'analyse

Nous présenterons dans cette section une synthèse de notre modèle d'analyse conceptuel en lien avec nos résultats. Nous reprenons donc ici le modèle d'analyse présenté dans le chapitre 3, lequel est largement inspiré de la littérature (Campbell, 2004; Crouch, 2005a; Deeg, 2007; Streeck et Thelen, 2005b; Thelen, 2009). Ce modèle d'analyse s'inscrit plus particulièrement dans le programme de recherche néo-institutionnaliste de Crouch (2005a, p. 151), que nous souhaitons toutefois parfaire afin de faire avancer les connaissances dans ce domaine.

Mentionnons d'abord que notre recherche empirique vérifie largement notre modèle d'analyse, puisqu'il nous a permis de répondre à notre question de recherche et de valider nos propositions. Par l'entremise de cette discussion, nous apporterons toutefois des nuances au fur et à mesure que nous présenterons les variables de notre modèle.

6.2.2.1. Variable dépendante

Nous avons vu que la littérature ne propose aucune définition de la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Afin d'intégrer cette contribution à notre modèle d'analyse, nous l'avons donc définie à l'aide d'indicateurs multiformes.

D'emblée, notre analyse des résultats liés à la variable dépendante a montré que les mutuelles de formation contribuent à des degrés différents au développement des compétences de la main-d'œuvre. C'est grâce à la collecte de données qualitatives que nous avons pu identifier la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nos résultats apportent de nouveaux éléments empiriques à la contribution globale des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. En effet, l'analyse de nos résultats révèle que la contribution des mutuelles peut avoir des impacts réels sur la formation, par exemple en ajoutant des activités de formation dans un secteur donné, en

facilitant les demandes de financement de formation des entreprises et en mobilisant les acteurs pour qu'ils participent à des activités de formation.

Ces résultats confirment le choix que nous avons fait de nous appuyer sur l'approche néo-institutionnaliste plutôt que sur la théorie du capital humain, exposée dans le chapitre 2. La théorie du capital humain se concentre davantage sur des analyses portant sur les retombées formelles des institutions de la formation (Becker, 1964; Helliwell et al., 2000) ; elle relève d'une approche positiviste, c'est-à-dire qu'elle met l'accent sur l'évaluation précise des effets des institutions de la formation, en utilisant généralement des techniques quantitatives (Howlett et al., 2009). Cette théorie ne permet pas d'obtenir le portrait multiforme de la contribution globale des mutuelles que nous cherchions à saisir dans notre recherche.

L'approche néo-institutionnaliste est pour sa part liée au post-positivisme et elle requiert des analyses interprétatives et inductives des acteurs portant sur les causes, les processus et les effets qui ont mené à l'adoption, à la transformation ou au déclin d'institutions ou de dispositifs au fil du temps (Crouch, 2005a; Godard, 2004; Howlett et al., 2009). Cela nous a permis de pousser plus loin notre recherche et de recueillir des données significatives pour mieux saisir la contribution globale des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre (Howlett *et al.*, 2009). Par exemple, nous avons vu comment les mutuelles offrent des formations adaptées aux besoins de leur secteur, facilitent les demandes de financement de formation des entreprises, et mobilisent des acteurs pour encourager la participation à la formation. Comme l'approche néo-institutionnaliste ne définit pas clairement les variables, mais permet une interprétation subjective des données, nous avons obtenu des résultats intéressants auxquels nous n'aurions pas eu accès autrement. Bref, non seulement nos résultats confirment notre choix de l'approche néo-institutionnaliste, mais notre modèle d'analyse nous aide à mieux identifier la contribution globale des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Parmi les dispositifs de formation recensés dans le chapitre 1, nous avons vu qu'une variété de dispositifs souples et ciblés sur la main-d'œuvre et les entreprises peut faciliter la participation à la formation, combler les besoins variés du marché du travail dans un contexte donné, donc contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre (Charest, 2008a; Crouch et al., 1999; Howlett et al., 2009; Morissette et Charest, 2010; OCDE, 2005). C'est précisément ce que nous voulions valider au sujet de l'introduction des mutuelles dans le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec. Nous suggérons que la contribution des mutuelles au système de formation de la main-d'œuvre corrobore la littérature. La littérature précise toutefois deux caractéristiques que devraient présenter des dispositifs institutionnels afin d'améliorer leur efficacité, c'est-à-dire leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre : la proximité accrue des dispositifs auprès de la main-d'œuvre et des entreprises et leur cohérence avec l'ensemble des politiques gouvernementales de l'État et avec les besoins du marché du travail (OCDE, 2005). Nos résultats ont montré que toutes les mutuelles de formation ne jouissaient pas de tels arrangements institutionnels.

Tel que nous l'avons observé dans la littérature, l'importance de la proximité des dispositifs auprès de la main-d'œuvre et des entreprises est de faire valoir les avantages économiques et sociaux que procure l'investissement en formation, car ces acteurs n'en sont souvent pas conscients (Ballot et al., 2006; Charest, 2006; OCDE, 2005). Nos résultats de recherche révèlent que, contrairement aux autres mutuelles de formation, la mutuelle CEFACQ, grâce à sa complémentarité institutionnelle avec l'ACQ qui a une structure fédérée et décentralisée dans toutes les régions du Québec, a établi une proximité avec la main-d'œuvre et les entreprises visées. Cette complémentarité permet à la mutuelle CEFACQ d'être régulièrement en lien avec la main-d'œuvre et les entreprises, qui n'auraient probablement ni le temps ni les capacités de recueillir des informations au sujet des besoins de formation ou des types de formation offerts. La littérature nous a appris qu'un tel arrangement pouvait être plus efficace que l'information simplement disponible sur internet ou sur papier, souvent en raison des coûts substantiels associés au traitement de ces informations (Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005). Une plus grande proximité d'un dispositif comme une mutuelle avec la main-

d'œuvre et les entreprises peut être obtenue par une complémentarité institutionnelle avec des institutions proches du terrain, comme l'ACQ.

Ainsi que le stipule la littérature, la proximité de dispositifs comme les mutuelles de formation avec la main-d'œuvre et les entreprises est une caractéristique qui devrait favoriser le développement des compétences de la main-d'œuvre (Desjardins et al., 2007; Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005; Rubenson et al., 2007). Nos résultats montrent toutefois que certaines mutuelles, notamment le CEFACQ, ont plus de succès que d'autres à cet égard.

Enfin, nos résultats ont montré que l'ampleur de la contribution des mutuelles de formation était variable. C'est là un autre apport de l'approche néo-institutionnaliste qui, contrairement à la théorie du capital humain, stipule que ce qui soutient la dynamique des dispositifs n'est pas nécessairement rationnel, économique et prédéterminé. Les dispositifs ont plutôt chacun leur trajectoire (Crouch, 2005a; Crouch et Farrell, 2004). Ainsi, comme le montrent nos résultats, les mutuelles de formation ne suivent pas toutes la même trajectoire et elles ne contribuent pas également au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous verrons plus précisément les raisons pour lesquelles cette contribution varie d'une mutuelle à l'autre.

La littérature nous a appris que l'objectif de la cohérence d'un dispositif avec l'ensemble des politiques gouvernementales était de veiller à ce que la main-d'œuvre et les entreprises ne soient pas pénalisées financièrement ou socialement pendant la période de formation (OCDE, 2005). Cette cohérence requiert un lien avec les politiques de l'État et les besoins du marché du travail, établi par une instance spéciale (Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005). De plus, les études montrent que des politiques gouvernementales en matière de formation qui sont ciblées sur des catégories de main-d'œuvre et alignées avec un ensemble de services étatiques par une instance spéciale (comme c'est le cas notamment en Suède et Finlande) tendent à favoriser la participation à la formation (OCDE, 2005). Nos résultats de recherche montrent toutefois que les relations entre les mutuelles et la CPMT, l'instance chargée de maintenir une cohérence entre les dispositifs et l'État, sont difficiles et manquent de soutien et

d'objectifs clairs et concis pour permettre aux mutuelles de formation de mieux contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous suggérons que les relations difficiles entre les mutuelles et la CPMT sont en partie responsables de la réussite mitigée des mutuelles de formation au Québec.

6.2.2.2. Variables indépendantes

Rappelons que la Loi du 1 %, introduite au Québec en 1995, a contribué à l'instauration d'un appareil institutionnel responsable d'encadrer le développement des compétences de la main-d'œuvre. Un des fondements de ce système institutionnel de formation de la main-d'œuvre est de mieux mobiliser les ressources grâce à la participation des acteurs du marché du travail (Bernier, 2011; Monchatre et Tallard, 2013). En fait, son objectif est de rapprocher les acteurs du marché du travail dans une forme de partenariat institutionnel afin de répondre plus adéquatement aux besoins de formation. Au sein de cet appareil institutionnel figurent des organismes intermédiaires semi-publics d'action situés au niveau sectoriel comme les mutuelles de formation. Ce niveau d'action est le théâtre d'un dialogue entre acteurs du marché du travail en vue de favoriser la contribution des dispositifs au développement des compétences de la main-d'œuvre. Théoriquement, les mutuelles de formation sont donc une extension de la Loi du 1 %, c'est-à-dire qu'au niveau normatif ce dispositif devait rapprocher et encadrer les acteurs du marché du travail afin de favoriser le développement des compétences de la main-d'œuvre. Cependant l'analyse de nos résultats raconte une autre histoire.

Nous présentons une discussion de nos variables indépendantes « entrepreneurs institutionnels » et « complémentarité institutionnelle ».

6.2.2.2.1. Entrepreneurs institutionnels

La revue de la littérature du chapitre 1 révèle que l'appareil institutionnel du système de formation québécois a été mis en place pour confier aux acteurs du marché du travail la

responsabilité du développement des compétences de la main-d'œuvre (Bélangier et Robitaille, 2008; Bernier, 2011; Monchatre et Tallard, 2013). Cependant, nos résultats indiquent que ces acteurs n'alignent pas nécessairement leur vision, n'ont pas toujours des intérêts convergents et n'ont pas nécessairement les capacités pour assumer cette responsabilité. Nos résultats ont confirmé que les acteurs qui gravitent autour des mutuelles ne sont pas tous des entrepreneurs institutionnels. L'analyse de nos résultats révèle comme prévu que les directeurs généraux des mutuelles de formation sont bien des entrepreneurs institutionnels : à toute mutuelle de formation est donc lié au moins un entrepreneur institutionnel, dont la vision, les intérêts et les capacités peuvent toutefois varier. Par contre, nos résultats montrent que les autres acteurs qui gravitent autour des mutuelles ne sont pas nécessairement des entrepreneurs institutionnels et qu'ils varient d'une mutuelle à l'autre.

Nous avons observé que la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences variait d'une mutuelle à l'autre. Ces résultats suggèrent que les entrepreneurs institutionnels n'ont pas tous la même influence sur la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. En effet, notre analyse montre que parmi les mutuelles de formation, les entrepreneurs institutionnels ne peuvent pas tous susciter des contributions au développement des compétences de la main-d'œuvre de même importance que celles du CEFACQ et de Parcours.

Signalons toutefois une limite de notre recherche : il est difficile de discerner l'influence de la vision, des intérêts et des capacités des entrepreneurs institutionnels sur la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Pour mieux comprendre les entrepreneurs institutionnels, et afin de les distinguer parmi les acteurs du marché du travail, nous présentons les acteurs dans la prochaine section en lien avec nos résultats.

Dans notre modèle d'analyse, nous avons vu comment les acteurs traditionnels des relations industrielles – État, syndicats et patronat – pouvaient être des entrepreneurs institutionnels à l'égard de dispositifs institutionnels en matière de formation de la main-d'œuvre. Plus

précisément, notre modèle tient compte du rôle de la vision, des intérêts et des capacités de ces trois acteurs dans la mise en œuvre de dispositifs. L'analyse des résultats concernant ces acteurs traditionnels des relations industrielles et autres acteurs apporte un éclairage sur ce qui caractérise les entrepreneurs institutionnels. Nous apporterons, par contre, quelques nuances importantes à ce sujet.

6.2.2.2.1.1. L'État

Rappelons d'emblée que le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec s'inscrit dans un processus de décentralisation qui a, depuis 1995, conduit l'État à se retirer progressivement d'une grande partie du financement de la formation pour transférer cette responsabilité aux entreprises (Bernier et al., 2011; Monchatre et Tallard, 2013). Le modèle de financement des mutuelles de formation, dont la responsabilité est progressivement transférée aux entreprises sur trois années, traduit cette décentralisation.

Dans notre thèse, l'État est représenté par les directeurs généraux des mutuelles de formation, lesquels sont par définition des entrepreneurs institutionnels. Nos résultats indiquent que les directeurs généraux veillent à ce que les mutuelles soient des institutions qui facilitent la participation des entreprises et de la main-d'œuvre à des activités de formation. De plus, les intérêts des directeurs généraux sont non seulement de former le plus de travailleurs possible dans leur secteur d'activité, mais également d'accéder à des informations, réseaux et ressources pouvant faciliter leur travail au sein de la mutuelle. Par exemple, pour financer la formation, les directeurs généraux des mutuelles cherchent des réseaux d'entreprises afin de les convaincre d'investir dans leurs mutuelles et la formation. Contrairement à d'autres institutions du système de formation de la main-d'œuvre au Québec (notamment les CSMO) qui sont financées entièrement par l'État, les mutuelles n'ont accès à ce financement que pendant leurs trois premières années de fonctionnement. Ce que nous avons découvert, cependant, c'est que cette situation complique les relations entre les mutuelles de formation et la CPMT. D'un côté, les directeurs généraux ont expliqué que ce manque de ressources financières est un frein à la réussite des mutuelles, c'est-à-dire à leur contribution au

développement des compétences de la main-d'œuvre. De l'autre côté, la CPMT soutient qu'il est possible pour les mutuelles de devenir autonomes financièrement si leurs directeurs généraux mobilisent les entreprises du secteur pour participer à la formation.

Nous avons vu dans notre revue de littérature que dans le cadre du processus de décentralisation de l'État québécois, l'État garde sa capacité d'encadrer l'action des acteurs du marché du travail et renforce son rôle normatif dans la formation par son appareil institutionnel (Bernier, 2011; Monchatre et Tallard, 2013). Cependant, l'État délègue les responsabilités quotidiennes du développement des compétences de la main-d'œuvre aux institutions intermédiaires semi-publiques, notamment aux mutuelles de formation (Bernier, 2011). Ces dernières sont reconnues pour être plus efficaces que la bureaucratie étatique, car elles impliquent toutes les parties (Busemeyer et Trampusch, 2012a). Comme nous l'avons vu, la littérature explique que le rôle de l'État (représenté ici par les directeurs généraux des mutuelles) est de concevoir des lieux de rencontre corporative, syndicale ou autres afin de promouvoir la réussite d'organisations qui ont des intérêts divergents (Busemeyer et Trampusch, 2012b). Par contre, nos résultats montrent que cette décentralisation est problématique, car la vision des directeurs généraux des mutuelles diffère de celle de la CPMT.

Par ailleurs, si les directeurs généraux des mutuelles de formation sont des entrepreneurs institutionnels, ils n'ont pas tous la même influence sur la réussite d'une mutuelle : certains directeurs généraux ont plus de succès que d'autres. Nos résultats indiquent par exemple que la directrice générale du CEFACQ se situe à l'intersection de réseaux offrant des ressources financières, mais qu'elle possède également des habiletés politiques qui lui permettent d'obtenir le soutien d'institutions et d'organisations dans la promotion de sa vision : elle est donc susceptible d'influencer davantage que d'autres directeurs généraux la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

6.2.2.2.1.2. Syndicats

Nous avons vu dans la revue de littérature que la vision des syndicats concernant la mise sur pied d'un système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec était favorable à la création des mutuelles (Cooney et Stuart, 2012b). Les syndicats entrevoyaient un système de formation basé sur le partage des responsabilités entre acteurs et une décentralisation de la mise en œuvre de la formation vers une diversité d'institutions intermédiaires, par exemple les mutuelles de formation (Charest, 2012). Pour les syndicats, il devait y avoir une forte imbrication entre les besoins de formation et les logiques des acteurs, lesquels transiteraient par des institutions intermédiaires comme les mutuelles de formation. Cette vision de la régulation partagée du système de formation s'est en partie réalisée en raison de la convergence des intérêts des acteurs portant sur la sauvegarde de l'employabilité de la main-d'œuvre et de la productivité des entreprises (Charest, 2012; Monchatre et Tallard, 2013).

La littérature indique que, dans la vision des syndicats, la formation doit être appuyée par des ressources collectives (Charest, 2012) : autrement dit, l'État devrait soutenir financièrement la formation offerte par les mutuelles. Dans la perspective des syndicats, les mécanismes du marché ne peuvent apporter une réponse efficace à la question de la formation dans les PME. Les syndicats souhaitent des dispositifs qui imposent des contraintes externes aux entreprises afin de les obliger à investir en formation (Charest, 2012; Cooney et Stuart, 2012b). Nos résultats de recherche indiquent également que les syndicats n'ont pas réussi à obtenir un financement permanent du fonctionnement des mutuelles et ont beaucoup de difficultés à convaincre les entreprises d'investir dans les mutuelles et la formation. Nos résultats indiquent que les syndicats sont déçus du financement temporaire des mutuelles de formation par l'État. Les syndicats souhaitent que la CPMT et les entreprises soutiennent mieux les mutuelles de formation financièrement. Les syndicats perçoivent les coûts de la formation comme un obstacle à l'investissement en formation des PME et de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, selon la littérature, les dispositifs de formation comme les mutuelles devraient être susceptibles de contraindre ou faciliter le comportement social et politique des acteurs, de former des ressources et de donner du pouvoir aux acteurs (Morissette et Charest, 2010). Force est de constater, à la lumière de nos résultats, que même si les mutuelles de formation sont représentées démocratiquement à leur CA par les syndicats, ces derniers n'ont pas le pouvoir d'imposer des contraintes à l'État ou aux entreprises pour assurer la survie financière des mutuelles. Par ailleurs, selon la littérature, les partenariats syndicats-patronat font partie des capacités dont disposent les syndicats pour influencer les dispositifs de formation (Cooney et Stuart, 2012b). Cependant, nos résultats indiquent que ces partenariats ne sont pas très fructueux dans le cadre des mutuelles de formation. Les relations entre les syndicats et le patronat sont même tendues, notamment à la mutuelle Formarez, en raison de leur vision et de leurs intérêts divergents. Les syndicats déplorent donc que l'expérience des mutuelles n'ait pas donné les résultats escomptés.

La littérature indique que plusieurs trajectoires sont possibles dans l'évolution des dispositifs, même si une seule se réalise (Crouch, 2005a; Crouch et Farrell, 2004). La manière dont les acteurs s'adaptent ou influencent la trajectoire d'un dispositif révèle s'ils sont des entrepreneurs institutionnels (Crouch, 2005a). En ce sens, nos résultats de recherche indiquent que les syndicats n'ont pas été en mesure d'influencer la trajectoire des mutuelles. L'État ne finance pas les mutuelles de manière permanente et ne contraint pas les entreprises à investir dans les mutuelles, ce qui compromet la survie de plusieurs d'entre elles. Nous avançons donc que les syndicats n'ont pas toutes les caractéristiques des entrepreneurs institutionnels puisqu'ils n'influencent pas la trajectoire des mutuelles de formation.

6.2.2.2.1.3. Patronat

Nous avons vu dans notre modèle d'analyse que les employeurs souhaitent que la main-d'œuvre soit qualifiée afin que leurs entreprises soient plus compétitives (Cooney et Stuart, 2012b). Mais ils perçoivent la formation comme un bien privé, conformément à la théorie du capital humain (Becker, 1964; Rubenson et al., 2007). La vision des employeurs est

que les mécanismes du marché sont le meilleur moyen d'allouer les ressources afin d'investir en formation. Selon cette vision, les entreprises et la main-d'œuvre sont laissées à elles-mêmes en ce qui concerne l'investissement en formation (Charest, 2012). D'ailleurs, au Québec, la capacité de l'acteur patronal à maintenir son autonomie à l'égard du système institutionnel de formation a fait en sorte que la responsabilité du financement de la formation de la main-d'œuvre a été confiée aux entreprises, laissant ainsi à l'acteur patronal une marge de manœuvre significative dans l'orientation des dispositifs (Bernier, 2011). En tenant compte de cette vision, nos résultats de recherche ont confirmé que l'acteur patronal avait de la réticence à s'engager dans une mutuelle de formation.

Par contre, nous avons vu dans la littérature que l'implication de l'acteur patronal dans la formation est déterminée par sa capacité et ses intérêts à se coordonner par le biais d'une association d'employeurs (Busemeyer et Trampusch, 2012a). Autrement dit, lorsque les entreprises coordonnent leurs intérêts par le biais d'une association, elles sont plus susceptibles d'investir en formation, car elles ne craignent pas de perdre leurs employés. De plus, les grandes associations d'employeurs sont plus favorables à ce que les entreprises soient contraintes à participer à des activités de formation (Busemeyer et Trampusch, 2012a). Nos résultats de recherche corroborent la littérature. Par exemple, l'ACQ, une association patronale, semble être en mesure d'inciter les employeurs de son secteur à adhérer à la mutuelle CEFACQ et à participer à de la formation. Ainsi nous suggérons qu'une association patronale qui coordonne les intérêts des employeurs de son secteur joue un rôle d'entrepreneur institutionnel favorisant la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre d'un dispositif. L'ACQ fait en sorte que la mutuelle CEFACQ se démarque des autres mutuelles par sa contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Cela nous conduit à suggérer que l'ACQ est un entrepreneur institutionnel.

Enfin, comme le stipule la théorie du capital humain, l'intérêt des employeurs est d'obtenir des formations spécifiques pour accroître la productivité de leurs entreprises (Becker, 1964; Cooney et Stuart, 2012b). Or, selon nos résultats, l'intérêt des employeurs diverge de celui des

mutuelles, qui offrent de la formation générale dans leurs secteurs respectifs afin de mutualiser les coûts. Cette divergence d'intérêts a pour conséquence que les employeurs s'engagent peu auprès des mutuelles et participent peu à de la formation générale. Nous suggérons que cela limite la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Selon la littérature exposée dans le chapitre 1, les mutuelles de formation sont un dispositif qui fonctionne comme une norme internalisée, c'est-à-dire une pratique institutionnelle dont la conformité est évaluée, mais qui devient ainsi difficile à transgresser par les acteurs. Celle-ci affecte l'identité des acteurs de façon à influencer la manière dont ils perçoivent leurs intérêts et leurs préférences (Campbell, 2004; Godard, 2004; Scott, 2005). À partir de nos résultats, nous suggérons que les mutuelles n'ont pas réussi à influencer l'identité ni les intérêts des acteurs patronaux pour qu'ils investissent davantage dans la formation, limitant ainsi la contribution des mutuelles. Les employeurs qui peuvent être des entrepreneurs institutionnels ne sont pas susceptibles d'influencer les mutuelles de formation à contribuer au développement des compétences d la main-d'œuvre.

Autres acteurs

Nos recherches nous ont également permis de découvrir d'autres acteurs qui gravitent autour des mutuelles et qui jouent le rôle d'entrepreneur institutionnel. Ce sont les Comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) ainsi que Formation Québec en réseau (FQER). Ce dernier représente les commissions scolaires du Québec. Ces deux acteurs s'ajoutent à notre modèle d'analyse.

6.2.2.2.1.4. CSMO

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature du chapitre 1, les CSMO sont un organisme intermédiaire créé par l'État en partenariat avec les acteurs du marché du travail, dans le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec (Emploi-Québec,

2012). Les CSMO ont un rôle normatif puisqu'ils orientent la supervision de la formation en fonction des normes de qualification professionnelle qu'ils ont développées. Ceci permet aux CSMO d'encadrer plus étroitement les entreprises dans le développement des compétences de la main-d'œuvre.

La littérature mentionne que la vision des représentants des CSMO concernant l'importance des institutions et de la participation à la formation est semblable à celle des directeurs généraux des mutuelles de formation (Bernier, 2011). Il y a un bon esprit de collaboration entre ces acteurs. Les représentants des CSMO sont positionnés à l'intersection de réseaux importants d'entreprises, de l'État et d'autres acteurs. Les directeurs généraux des mutuelles de formation ont intérêt à avoir accès aux réseaux d'entreprises des CSMO, car cela facilite leur travail. Cette relation permet aux directeurs généraux des mutuelles d'élargir leurs liens et leurs répertoires, et donc de recevoir des informations et idées sur la manière de bricoler les mutuelles de formation afin de contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre. Par contre, comme la littérature le souligne (chapitre 2), ces relations peuvent être une combinaison de présence et d'absence de capacités pour certains acteurs (Crouch et Farrell, 2004). Fort de nos résultats de recherche, nous avançons que, même si les représentants des CSMO sont de bons partenaires pour les mutuelles de formation, ils n'ont pas la capacité d'influencer les entreprises pour qu'elles investissent dans les mutuelles de formation et contribuent au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nos résultats indiquent toutefois que les représentants des CSMO ont généralement développé des habiletés politiques pour mobiliser des appuis en faveur de la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Ceci nous permet de mieux comprendre le degré de la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

6.2.2.2.1.5. FQER

Contrairement aux représentants des CSMO, le représentant de Formation Québec en réseau (FQER) a une vision différente de celle des directeurs généraux des mutuelles de formation. Le représentant de FQER croit que les institutions les mieux placées pour offrir de la formation aux entreprises sont les commissions scolaires, qui ont de l'expertise en la matière et sont présentes partout au Québec. L'intérêt du représentant de FQER est de profiter des subventions qu'obtiennent les mutuelles.

Le représentant de FQER a des capacités organisationnelles exceptionnelles, car il bénéficie du réseau des commissions scolaires du Québec. C'est donc un acteur positionné à l'intersection de réseaux d'entreprises, de commissions scolaires et d'autres acteurs, ce qui lui permet de bricoler des dispositifs de formation. En plus d'être teintées d'habileté politique, les positions stratégiques du représentant de FQER lui procurent des capacités qui en font un entrepreneur institutionnel, mais en concurrence avec les mutuelles de formation. Par conséquent, même s'il s'agit d'un entrepreneur institutionnel, cet acteur n'est pas susceptible de favoriser la contribution de la mutuelle Formarez.

Les représentants des CSMO et de FQER sont des entrepreneurs institutionnels qui agissent dans des directions opposées sur la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. D'une part, les représentants des CSMO collaborent avec les directeurs généraux des mutuelles de formation afin qu'elles contribuent au développement des compétences de la main-d'œuvre, même s'ils n'ont pas la capacité d'influencer de manière significative cette contribution. D'autre part, le représentant de FQER est en concurrence avec les directeurs généraux des mutuelles dans l'obtention des subventions et de l'appui de l'État pour que les formations des mutuelles soient offertes directement par les commissions scolaires. C'est un entrepreneur institutionnel susceptible de limiter la contribution de la mutuelle Formarez au développement des compétences de la main-d'œuvre.

6.2.2.2. *Complémentarité institutionnelle*

La revue de la littérature du chapitre 1 présente brièvement le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec, qui comprend une diversité de dispositifs adaptés par l'État et les acteurs du marché du travail en fonction des besoins de formation (Charest, 2008a). Ces dispositifs peuvent être en complémentarité ou entrer en conflit avec d'autres institutions (Morissette et Charest, 2010). Parmi ces dispositifs, nous retrouvons les mutuelles de formation, introduites comme un dispositif collectif et normatif destiné à aider les PME à se doter de ressources et services de formation (Emploi-Québec, 2011b, 2012). D'où l'intérêt de comprendre la complémentarité de ce dispositif avec d'autres institutions et son influence sur la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Dans le chapitre 2, nous avons vu que, selon la littérature, la complémentarité institutionnelle n'est pas prédéterminée : elle dépend plutôt des forces politiques en présence, lesquelles s'expriment par le jeu politique entre les acteurs (Crouch, 2005a; Deeg, 2007). La complémentarité n'est pas nécessairement rationnelle ni intentionnelle : c'est un processus incrémental d'essais et d'erreurs (Crouch, 2005a; Streeck et Thelen, 2005b). Enfin, les retombées de la complémentarité institutionnelle peuvent être positives pour un acteur et négatives pour un autre (Campbell, 2004; Crouch, 2010).

Dans notre modèle d'analyse, nous avons identifié les dimensions et les indicateurs de la complémentarité institutionnelle dont nous pouvons observer l'influence sur les dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre. Plus précisément, notre modèle fait état de trois dimensions, la finalité, les ressources et le pouvoir, lesquelles peuvent exercer une influence sur la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. L'analyse de nos résultats éclaire le processus de complémentarité institutionnelle.

Nos résultats révèlent d'une part que toutes les mutuelles de formation sont en complémentarités institutionnelles avec d'autres institutions et d'autre part que ces complémentarités peuvent avoir des retombées positives pour certaines mutuelles et négatives

pour d'autres sur leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Comme prévu par notre modèle d'analyse, les résultats montrent que les mutuelles bénéficiant de complémentarités qui génèrent des retombées positives sont susceptibles de contribuer plus que les autres au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nous reprenons chaque dimension – finalité, ressources, et pouvoir – de la variable complémentarité institutionnelle par une discussion en lien avec nos résultats.

6.2.2.2.1. Finalité

Nous avons vu, dans la revue de littérature du chapitre 1, qu'une cohérence des dispositifs de formation avec les politiques et institutions gouvernementales était favorable à l'atteinte de leurs objectifs (Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005). De plus, la littérature indique que lorsque leurs objectifs sont clairs, concis et ciblés sur des catégories de main-d'œuvre, comme en Finlande et en Suède, ces dispositifs obtiennent des meilleurs résultats (OCDE, 2005; Rubenson et al., 2007).

Nos résultats de recherche indiquent que les objectifs de la mutuelle CEFACQ sont de combler les besoins de formation du personnel administratif et des gestionnaires des entreprises du secteur de la construction : la mutuelle CEFACQ partage ces objectifs en complémentarité avec l'ACQ. L'analyse de nos résultats montre que la mutuelle CEFACQ atteint ces objectifs de manière satisfaisante. Nous suggérons que les mutuelles de formation qui sont en complémentarité avec des institutions qui partagent la même finalité, soit de combler un besoin spécifique de formation dans leur secteur, sont plus susceptibles d'atteindre les résultats escomptés que les mutuelles qui tentent de combler tous les besoins de formation de leur secteur. Autrement dit, les mutuelles qui clarifient et ciblent leurs objectifs de formation en complémentarité avec des institutions qui peuvent les soutenir sont susceptibles de contribuer davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre.

6.2.2.2.2. Ressources

Un des fondements du système de formation au Québec est la mobilisation des ressources au moyen d'un partenariat institutionnel composé d'acteurs du marché du travail. Ce partenariat est jugé théoriquement plus efficace que la bureaucratie étatique (Bernier, 2011; Monchatre et Tallard, 2013). Les mutuelles de formation font partie de ce partenariat et sont un dispositif collectif et normatif destiné à aider les PME à se doter de ressources et de services de formation (Emploi-Québec, 2011b). Nous avons vu dans notre modèle d'analyse que les ressources des mutuelles de formation – financières, conseils d'administration, types de soutien – étaient des moyens pour soutenir leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Toutefois, nos résultats montrent que la complémentarité des mutuelles avec d'autres institutions n'apporte pas toujours les ressources, le soutien, ni les services de formation nécessaires pour contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Le modèle de financement étatique des mutuelles de formation s'applique pendant leurs trois premières années de fonctionnement, après quoi les mutuelles doivent atteindre l'autonomie financière. Or, nos résultats montrent que toutes les mutuelles éprouvent des difficultés à accéder à cette autonomie. En effet, elles n'arrivent pas à recruter suffisamment d'entreprises pour subvenir à leurs besoins financiers. La complémentarité institutionnelle des mutuelles devient alors un vecteur important de leur autonomie financière. En effet, une mutuelle qui développe des complémentarités avec d'autres institutions qui peuvent la soutenir financièrement est avantagée dans sa contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nos résultats indiquent que c'est le cas de la mutuelle CEFACQ, qui est en complémentarité institutionnelle avec l'ACQ dont les entreprises membres deviennent automatiquement membres de la mutuelle, ce qui favorise la contribution de la mutuelle au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, nous avons vu dans notre modèle d'analyse que les conseils d'administration des mutuelles sont un moyen de développer une complémentarité institutionnelle avec d'autres

institutions. L'analyse de nos résultats montre cependant que tous les CA ne développent pas une complémentarité institutionnelle entraînant des retombées positives pour leur mutuelle. Par exemple, certains membres du CA de la mutuelle Parcours étaient en concurrence avec la mutuelle elle-même et plusieurs membres du CA de la mutuelle Formarez étaient passifs. Les membres des CA des mutuelles peuvent avoir des intérêts divergents et des capacités très inégales. Ce constat nous amène à suggérer que les CA des mutuelles de formation ne sont pas nécessairement un moyen de contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Notre modèle d'analyse considérait les ressources humaines comme un indicateur de la complémentarité institutionnelle. Or, notre recherche nous a permis de constater que les mutuelles de formation disposent de très peu de ressources humaines. Nous considérons donc que les ressources humaines des mutuelles ne sont pas un facteur significatif pour comprendre la complémentarité institutionnelle, dont il faille tenir compte dans notre modèle d'analyse.

Nous avons vu dans le chapitre 1 que les dispositifs efficaces ont une plus grande proximité sur le terrain avec les entreprises et la main-d'œuvre (OCDE, 2005). De plus, les dispositifs qui travaillent en réseau avec d'autres institutions et organisations sont en mesure d'échanger de l'information concernant les besoins et les retombées de la formation, ce qui les rend également plus efficaces (Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005). Nos résultats montrent que les mutuelles de formation qui sont proches du terrain ou en complémentarité avec des institutions proches du terrain, par exemple CEFACQ et ACQ, sont plus susceptibles de recevoir ou d'offrir du soutien pour contribuer davantage au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Enfin, nous avons vu, dans la revue de littérature du chapitre 1, que pour parvenir à une cohérence entre un dispositif et l'ensemble des politiques gouvernementales, il fallait une instance spéciale dotée de compétences stratégiques et de gestion pour soutenir ce dispositif (Myers et DeBroucker, 2006; OCDE, 2005). Or, nos résultats montrent que la présence d'une

instance spéciale ne garantit ni soutien ni résultats. Les mutuelles de formation ont expliqué que le manque de soutien de la CPMT en matière de financement, de règles de fonctionnement et d'objectifs à atteindre nuisait à leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

6.2.2.2.3. Pouvoir

Notre modèle d'analyse met l'accent sur le pouvoir en tant que dimension de la complémentarité institutionnelle. Nous avons vu dans le chapitre 2 que la complémentarité était un processus de jeux politiques entre acteurs (Campbell, 2004; Crouch, 2005a) qui se traduit en influence sur la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Pour expliquer sur quelles bases est construit le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec, la littérature fait référence aux partenariats entre les pouvoirs publics et les acteurs du marché du travail (Bernier, 2011; Monchatre et Tallard, 2013). Par ailleurs, selon la littérature consultée dans le chapitre 1 (Campbell, 2004; Godard, 2004; Scott, 2005), les mutuelles de formation fonctionnent comme une norme internalisée par les acteurs, dont la conformité est évaluée et difficile à transgresser. De plus, une pratique partenariale institutionnalisée, telle qu'une mutuelle de formation, affecte les identités des acteurs de manière à influencer la manière dont ils perçoivent leurs intérêts et leurs préférences (Campbell, 2004; Godard, 2004; Scott, 2005). Or, l'analyse des résultats a montré que les mutuelles de formation ont très peu, sinon pas, de pouvoir.

Que ce soit pour coopérer avec d'autres institutions ou pour concurrencer des institutions qui offrent de la formation, les mutuelles sont souvent dans une position de dépendance, tant hiérarchique que financière, dont elles n'arrivent pas à s'extraire. Par conséquent, les retombées des complémentarités institutionnelles établies par les mutuelles dépendent de la bonne volonté de ces autres institutions. Nos résultats indiquent que les mutuelles qui coopèrent avec des CSMO réussissent à obtenir des informations stratégiques pour contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre, car les CSMO souhaitent également le succès des mutuelles. Par contre, pour offrir de la formation, les mutuelles font face à une

concurrence dont elles ne sortent pas gagnantes parce que la CPMT exige que les mutuelles offrent de la formation générale. La mutuelle CEFACQ s'en tire un peu mieux que les autres grâce à sa complémentarité institutionnelle positive avec l'ACQ. La mutuelle CEFACQ échange de l'information stratégique et l'ACQ lui fournit une forme de protection contre la concurrence. Ainsi, toutes les entreprises membres de l'ACQ doivent être membres de la mutuelle.

La complémentarité institutionnelle est une variable importante qui fait ressortir des retombées positives ou négatives sur la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. En conséquence, nous maintenons cette variable dans notre modèle d'analyse.

Nous avons vu dans la littérature, dans le chapitre 1, que le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre au Québec, incluant l'introduction des mutuelles de formation, était susceptible de contraindre ou de faciliter le comportement social et politique des acteurs, de former des ressources et donner du pouvoir, et de fournir un gabarit d'interprétation du développement des compétences de la main-d'œuvre (Morissette et Charest, 2010). Comme la littérature le souligne, tous les acteurs ne sont pas des entrepreneurs institutionnels. Nous suggérons, d'après l'analyse de nos résultats, que les acteurs qui sont dans une position où une complémentarité institutionnelle offre des opportunités d'accéder à des ressources dont ils savent se saisir, car ils ont une vision commune au-delà de leurs enjeux corporatifs, se démarquent comme des entrepreneurs institutionnels.

6.3. Implications pour les relations industrielles

Dans cette section, nous présentons les implications théoriques et méthodologiques de notre thèse pour le champ d'études l'étude des relations industrielles.

6.3.1. Implications théoriques de la recherche

Nous verrons d'abord les principales implications de notre thèse sur le plan théorique. Nous débuterons par un rappel de la problématique traitée, puis nous mettrons l'accent sur les concepts utilisés : « entrepreneur institutionnel » et « complémentarité institutionnelle ».

6.3.1.1. Bref retour sur la problématique

Nous avons évoqué d'emblée les avantages économiques et sociaux que la formation procure à la main-d'œuvre, aux entreprises et à la société dans son ensemble (Bosch, 2010; CEDEFOP, 2011a, 2011b, 2011c; Descy et Tessaring, 2005; Healy et al., 2001; Helliwell et al., 2000). Nous avons signalé par contre que les taux de participation à la formation sont inférieurs à 50 % dans la plupart des pays industrialisés, dont le Canada, et à moins de 25 % pour plusieurs catégories professionnelles et milieux de travail, tels les PME (Knighton et al., 2009; Rubenson, 2007; Statistique Canada, 2010a). Les principaux obstacles mentionnés par la main-d'œuvre pour expliquer ces bas taux de participation sont les coûts trop élevés de la formation, l'offre inadéquate et le manque de soutien institutionnel et financier (Conseil canadien sur l'apprentissage, 2009). Dans cette perspective, les pouvoirs publics ont mis en place des dispositifs afin de relever des défis liés au développement des compétences de la main-d'œuvre (OCDE, 2005).

Dans notre étude, nous avons cherché à comprendre le rôle des dispositifs institutionnels, notamment les mutuelles de formation au Québec, et à identifier leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Comme nous voulions étudier en profondeur des dispositifs pour bien comprendre l'influence des entrepreneurs institutionnels

et des complémentarités institutionnelles sur la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre, nous nous sommes inspirés de l'approche néo-institutionnaliste (Campbell, 2004; Crouch, 2005a; Lawrence et al., 2009b; Morissette et Charest, 2010; Streeck et Thelen, 2005a; Thelen, 2009).

Ce choix s'est avéré judicieux pour notre recherche. Cela nous a d'abord permis de saisir la contribution multiforme des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Cette approche nous a de plus permis d'intégrer dans notre recherche plusieurs acteurs, une façon de faire que cautionne l'approche néo-institutionnaliste et de faire ressortir les complémentarités institutionnelles aux retombées positives ou négatives entourant les mutuelles de formation.

6.3.1.2. Entrepreneur institutionnel et complémentarité institutionnelle

L'approche néo-institutionnaliste accorde une grande importance au concept d'entrepreneur institutionnel (Campbell, 2004; Crouch, 2005a; Lawrence et al., 2009b). Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, plusieurs éléments entrent en ligne de compte pour distinguer, parmi les acteurs du marché du travail, ceux qui sont des entrepreneurs institutionnels et ceux qui ne le sont pas (Campbell, 2004; Crouch, 2005a; Lawrence et al., 2009b). Notre recherche nous a permis de mieux comprendre les différentes logiques des acteurs dans le cadre de dispositifs institutionnels en matière de formation. Nous avons retenu que les entrepreneurs institutionnels se distinguent parmi les acteurs du marché du travail non seulement par leur position à l'intersection de réseaux sociaux, organisationnels et institutionnels, tel que le stipule la littérature, mais aussi par leurs capacités à saisir des opportunités là où il y a des complémentarités institutionnelles. Cette dernière offre aux entrepreneurs institutionnels des opportunités d'accéder à des ressources dont ils savent se saisir, car ils ont d'emblée une vision commune des dispositifs qui va au-delà de leur propre agenda, se démarquant ainsi parmi les acteurs gravitant autour des mutuelles de formation.

La complémentarité institutionnelle est également un concept qu'utilisent les tenants de l'approche néo-institutionnaliste. Ce concept apporte de nouvelles dimensions aux recherches en relations industrielles : il permet par exemple de mieux saisir les relations entre les institutions grâce à une analyse des jeux politiques entre acteurs au sujet de la finalité, des ressources et du pouvoir (Crouch, 2005a; Deeg, 2007; Streeck et Thelen, 2005b). Nos résultats ont montré que les complémentarités institutionnelles qui ont les avantages de la proximité avec le terrain et de la cohérence avec les politiques gouvernementales sont susceptibles de favoriser davantage la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre.

À nos yeux, le champ d'études des relations industrielles gagnerait à utiliser davantage le programme de recherche néo-institutionnaliste énoncé par Crouch (2005a, p. 151), dont nous nous sommes inspirés pour notre thèse. Cela permettrait d'une part de renouveler les recherches portant sur des politiques gouvernementales du marché du travail et d'autre part de mettre l'accent sur des facteurs – finalité, ressources, pouvoir – qui peuvent influencer les retombées de ces politiques gouvernementales du marché du travail.

6.3.2. Implications méthodologiques de la recherche

Nous souscrivons au programme de recherche énoncé par Crouch (2005a, p. 151), lequel souhaite que de nouvelles recherches apportent une description plus riche des configurations institutionnelles, afin d'étudier les interactions des acteurs avec ces institutions. Notre approche méthodologique consistait en des études de cas exploratoires et une collecte de données qualitatives. La comparaison de différents dispositifs institutionnels – quatre mutuelles de formation – nous a permis de saisir les similarités et les différences. Les études de cas permettent de contextualiser le phénomène observé (Yin, 2011), en l'occurrence les mutuelles de formation, et plus particulièrement les facteurs qui influencent leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nous nous sommes concentrés sur la situation du Québec et plus particulièrement sur quatre mutuelles de formation appartenant à des secteurs d'activité économique différents. Nos observations préliminaires nous ont indiqué la nécessité d'aller plus loin dans nos études de cas, et nous avons donc mené des entretiens semi-structurés approfondis avec divers acteurs gravitant autour des mutuelles de formation.

Notre méthode de collecte de données a consisté en des entretiens semi-structurés et en une analyse documentaire, ce qui s'est avéré judicieux pour étudier les mutuelles de formation. Nous avons ainsi été en mesure d'accéder à des informations sensibles qu'il aurait été difficile d'obtenir autrement. Nous avons interrogé des acteurs directement impliqués dans des mutuelles de formation et des entretiens semi-structurés étaient la seule façon de connaître leur vision, leurs intérêts et leurs capacités d'agir, ainsi que de comprendre leur perception de la complémentarité institutionnelle. Nous avons par la suite comparé et corroboré nos données afin de réduire les biais de sélection possibles et les effets de la subjectivité des intervenants et des chercheurs.

Cela nous a permis de faire des observations à plusieurs niveaux sur les entrepreneurs institutionnels et la complémentarité institutionnelle qui influencent les dispositifs. De plus, nous avons été en mesure d'identifier la contribution globale des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Une analyse méso c'est avérée la plus appropriée pour comprendre l'influence des entrepreneurs institutionnels et de la complémentarité institutionnelle sur la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre. Cette approche permet en effet d'accéder à la vision, aux intérêts et aux capacités des différents acteurs ainsi qu'à leurs jeux politiques dans le processus hasardeux de la complémentarité institutionnelle. Nous avons ainsi pu comparer les différentes dynamiques qui soutiennent ces mutuelles de formation, de même que leurs convergences et divergences, afin d'établir la variance entre mutuelles de leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Nous croyons que notre approche méthodologique est suffisamment rigoureuse pour que nous puissions tirer de notre recherche des conclusions constructives sur la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre, ainsi que sur les facteurs qui l'influencent. Nous pensons également que nos conclusions sont généralisables sur le plan théorique. Notre approche méthodologique comporte néanmoins certaines limites, que nous présentons dans la prochaine section.

6.4. Limites de la recherche

Une recherche empirique de nature exploratoire et qualitative comprenant des études de cas, comme la nôtre, comporte quelques limites, non seulement au niveau de la méthode, mais aussi au niveau de l'analyse. Nous présentons ici ces limites, notamment liées aux études de cas, aux entretiens semi-structurés et aux instruments de mesure.

Notre avons complété quatre études de cas de mutuelles de formation reconnues par la loi au Québec depuis 2008. Ce nombre peut sembler trop restreint pour que nous puissions généraliser nos résultats, mais nous estimons qu'il est suffisant, car, au moment de faire notre collecte de données, le Québec ne comptait que 12 mutuelles de formation actives et reconnues par loi. De plus, notre objectif était d'étudier en profondeur les mutuelles de formation au Québec pour saisir la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre et pour bien comprendre l'influence des entrepreneurs institutionnels et des complémentarités institutionnelles sur la contribution des mutuelles. Il y avait également le risque d'un biais de sélection. Nous avons sélectionné les mutuelles de formation de façon à nous assurer que des secteurs d'activité différents, comportant des entreprises de tailles variées, soient représentés dans notre échantillon, afin d'être en mesure de généraliser nos résultats. Les mutuelles n'ont pas été sélectionnées sur la base des compétences de la main-d'œuvre, car cette information n'était pas disponible. Nous avons été en mesure de comparer ces mutuelles, les acteurs et les institutions qui gravitent autour d'elles, ainsi que leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous estimons donc que nos résultats peuvent être généralisés à d'autres dispositifs institutionnels.

En raison de la nature qualitative de notre recherche et de notre objet d'études – les mutuelles de formation –, il n'a pas été possible de rencontrer tous les intervenants sélectionnés au départ, car tous n'ont pas accepté de nous rencontrer. Néanmoins, grâce à la technique boule de neige (Miles et Huberman, 2003), nous avons identifié de nouveaux intervenants au cours de notre recherche empirique. Nous avons ainsi interrogé des intervenants directement impliqués dans des mutuelles, dans les CA de ces mutuelles et dans le système institutionnel

de formation de la main-d'œuvre au Québec. Nous avons été en mesure de discuter longuement avec des intervenants clés et très bien informés. Au fil des entretiens semi-structurés, nous avons constaté que les informations stratégiques et analytiques recueillies se recoupaient, ce qui nous a permis d'atteindre un degré satisfaisant de saturation théorique (Miles et Huberman, 2003). Malgré leur nombre limité, les entretiens semi-structurés que nous avons réalisés nous ont permis d'obtenir une description suffisamment riche de la configuration institutionnelle des mutuelles de formation pour rendre possible l'étude des actions des acteurs à l'égard des institutions, conformément au programme de recherche néo-institutionnaliste de Crouch (2005a, p. 151). Cette description minutieuse permet de dresser un portrait détaillé des mutuelles de formation, des entrepreneurs institutionnels et de la complémentarité institutionnelle, ainsi que de la contribution globale des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, il faut rappeler que l'approche néo-institutionnaliste ne définit pas clairement les variables explicatives (Godard, 2004), ce qui met une limite à l'interprétation de nos données. Autrement dit, interpréter des données qualitatives avec une approche néo-institutionnaliste ne facilitait pas notre lecture analytique. L'analyse documentaire préliminaire portant sur les mutuelles de formation nous a permis d'élaborer plusieurs indicateurs pour chacune de nos variables, ce qui nous a aidé à définir plus clairement nos variables sur le terrain. Par la suite, nos entretiens semi-structurés à questions ouvertes nous ont permis de recueillir une abondance d'informations pertinentes. Nous avons ainsi été en mesure de comparer les dynamiques des mutuelles de formation qui soutiennent ou non leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous avons pu associer nos informations à nos indicateurs, et ajouter de nouveaux indicateurs pour nos variables. Cette démarche itérative, ouverte, mais rigoureuse, nous a permis de tirer des conclusions fiables à partir de nos données.

En conclusion, nous soutenons que notre démarche méthodologique à partir d'études de cas et d'une collecte de données qualitatives a permis de dresser un portrait détaillé des mutuelles de

formation et des dynamiques soutenant ou non leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. Ces dynamiques sont trop peu connues en relations industrielles, alors qu'elles sont riches d'informations sur les entrepreneurs intentionnels et la complémentarité institutionnelle.

6.5. Pistes de recherche futures

Notre thèse esquisse plusieurs pistes de recherche en relations industrielles sur les entrepreneurs institutionnels, les PME, la complémentarité institutionnelle et les politiques gouvernementales du marché du travail, dont les dispositifs en matière de formation de la main-d'œuvre.

Notre thèse a montré l'importance des entrepreneurs institutionnels, par rapport aux acteurs qui ne le sont pas. Ces entrepreneurs institutionnels sont au centre de notre thèse. Dans le cadre de futures recherches, il sera important de mieux comprendre ce qui pousse les entrepreneurs institutionnels à agir comme ils le font, notamment en ce qui concerne leur implication auprès des institutions au fil du temps. Il est en effet impératif de mieux comprendre une catégorie d'acteurs qui est en mesure d'infléchir la trajectoire des institutions et donc leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Notre thèse a montré que les entreprises demeuraient une piste de recherche inépuisable en relations industrielles. Les entreprises, et en particulier les PME, posent des défis importants à l'acteur étatique dans les contextes de mise en œuvre de politiques gouvernementales. Nous avons vu par exemple que la valorisation de la formation de la main-d'œuvre était problématique auprès des PME, dont le manque de ressources est bien connu. Le lien entre les PME et les politiques gouvernementales est une piste intéressante pour de futures recherches en relations industrielles.

L'interaction entre différentes institutions liées au marché du travail, à l'économie et aux politiques gouvernementales du marché du travail requiert également des études plus approfondies. Dans notre recherche, nous avons comparé d'une manière transversale les complémentarités institutionnelles entre des dispositifs. Notre thèse met en évidence les bénéfices et les coûts que peut générer la complémentarité institutionnelle. Il serait ainsi

pertinent, à l'avenir, de mener des études longitudinales sur les retombées de la complémentarité institutionnelle, ce qui aidera à comprendre les complémentarités fonctionnelles et dysfonctionnelles qui peuvent exister dans une perspective temporelle.

Enfin, les politiques gouvernementales du marché du travail méritent une attention particulière dans les recherches futures en relations industrielles. Dans cette thèse, nous nous sommes penchés sur un dispositif particulier du domaine de la formation de la main-d'œuvre. Nos résultats suggèrent qu'il y a des défis à relever en matière d'efficacité des politiques gouvernementales du marché du travail. La nature et l'ampleur de l'intervention de politiques gouvernementales dans le domaine de la formation de la main-d'œuvre demeurent un sujet important dans les débats publics qui nécessite des recherches futures. Par exemple, le gouvernement fédéral canadien a instauré en 2014, la Subvention canadienne pour l'emploi, une nouvelle mesure d'aide technique ou financière de formation pour les entreprises et la main-d'œuvre qui mériterait que des études s'y intéressent. De plus, le gouvernement fédéral du Canada et le gouvernement provincial du Québec ont déposé des budgets au printemps 2017 comprenant des mesures budgétaires importantes dans le domaine de la formation de la main-d'œuvre, dont il sera important d'évaluer les répercussions dans les années à venir.

Conclusion

Nous avons vu dans cette thèse l'importance de la formation de la main-d'œuvre et des dispositifs institutionnels qui tentent d'accroître la participation à la formation et donc de contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre. Nous avons vu cependant que, pris en eux-mêmes, ces dispositifs n'arrivent pas à améliorer la participation à la formation et contribuent par conséquent insuffisamment au développement des compétences de la main-d'œuvre. Dans notre thèse, nous nous sommes intéressés à comprendre ce qui influence la contribution des dispositifs de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Cette thèse visait d'abord à identifier et à décrire la contribution des mutuelles de formation et, par-delà, à mieux cerner l'influence des entrepreneurs institutionnels et de la complémentarité institutionnelle sur la contribution des mutuelles de formation.

La problématique de notre recherche a mis en évidence l'importance de la formation en même temps que les faibles taux de participation à la formation et, par conséquent, les défis à relever par les dispositifs voués au développement des compétences de la main-d'œuvre. Les analyses de ces dispositifs que nous avons recensées indiquent qu'ils sont trop volontaristes, ciblent plus ou moins bien les bénéficiaires potentiels et comblent inadéquatement les besoins du marché du travail. Au Canada, le gouvernement du Québec, en coopération avec des partenaires du marché du travail, a introduit le dispositif des mutuelles de formation dans le système institutionnel de formation de la main-d'œuvre afin de rehausser la participation à des activités de formation dans les PME, et ainsi de contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre.

La présente thèse cherchait à mieux comprendre ces dispositifs peu étudiés dans la littérature, ce qui nous a conduits à poser la question de recherche suivante : quelle est la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre et quels en sont les facteurs ?

Afin de répondre à cette question, nous nous sommes appuyés sur l'approche néo-institutionnaliste en utilisant les concepts d'« entrepreneur institutionnel » et de « complémentarité institutionnelle », présentés dans le chapitre deux (Campbell, 2004; Crouch, 2010; Deeg, 2007; Howlett et al., 2009; John, 2012; Thelen, 2009, 2010). La littérature nous a appris que certains acteurs sont des entrepreneurs institutionnels qui peuvent influencer ou non la contribution d'un dispositif au développement des compétences de la main-d'œuvre. De plus, nous avons vu que la complémentarité d'un dispositif avec d'autres institutions est un processus innovant et contingent de jeux politiques entre acteurs d'un contexte donné, qui peut également influencer ou non la contribution d'un dispositif au développement des compétences de la main-d'œuvre (Campbell, 2004; Campbell, 2011; Crouch, 2010; Godard, 2004).

Le modèle d'analyse présenté dans le chapitre trois visait à appréhender, avec des indicateurs, les entrepreneurs institutionnels d'un dispositif et sa complémentarité avec d'autres institutions. Pour étayer empiriquement notre étude, nous avons opérationnalisé en variable dépendante la contribution des mutuelles de formation au développement des compétences de la main-d'œuvre. Puis nous avons opérationnalisé l'entrepreneur institutionnel et la complémentarité institutionnelle en variables indépendantes.

Notre première proposition, qui est que les mutuelles de formation apportent une contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre tant pour les employés que pour les entreprises, a été confirmée. Notre proposition générale, selon laquelle un dispositif efficace requiert non seulement des ressources financières et stratégiques, mais également des acteurs entrepreneuriaux et une complémentarité avec d'autres institutions, a également été confirmée. Ces propositions visaient à repérer ce qui soutient la dynamique d'un dispositif dans sa contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre au fil du temps.

Sur le plan méthodologique, cette thèse était structurée autour de quatre études de cas portant sur des mutuelles de formation dans quatre secteurs d'activité économique. La collecte de

données a été effectuée à partir de sources qualitatives : des entretiens semi-structurés avec des acteurs gravitant autour des mutuelles de formation et un éventail de documents.

Après avoir identifié la contribution des mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre, nous avons été en mesure de mieux comprendre l'influence des entrepreneurs institutionnels et des complémentarités avec d'autres d'institutions.

L'apport de notre recherche sur le plan empirique est d'avoir réussi à appréhender une variance entre mutuelles quant à la contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre. De plus, notre recherche enrichit les connaissances scientifiques sur les conditions d'efficacité de ces dispositifs grâce aux concepts d'« entrepreneur institutionnel » et de « complémentarité institutionnelle ». Au cours de notre recherche, notre modèle d'analyse nous a permis d'identifier de nouveaux acteurs, tels les CSMO et les commissions scolaires représentées par FQER, ce qui constitue une autre contribution empirique de notre thèse. Sur le plan théorique, sa principale contribution est d'enrichir nos connaissances au sujet des entrepreneurs institutionnels et de nous permettent de les distinguer parmi les acteurs gravitant autour des mutuelles de formation, et leur influence sur la contribution de ces mutuelles au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Enfin, avec notre recherche empirique, nous avons voulu mieux comprendre les mutuelles de formation et leur contribution au développement des compétences de la main-d'œuvre au sein du système institutionnel de formation au Québec. Afin d'améliorer leur efficacité, notre recherche invite ainsi les acteurs gravitant autour des mutuelles de formation à élargir leurs réseaux de partenaires et d'institutions susceptibles de les aider à mieux répondre aux nombreux défis liés au développement des compétences de la main-d'œuvre.

Bibliographie

- Aguinis, H. et Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Association de la construction du Québec. (2013a). Intérêt grandissant pour les mutuelles de formation. Repéré à www.acqconstruire.com/chroniques/93-f-comme-formation/279-interet-grandissant-mutuelles-formation.html
- Association de la construction du Québec. (2013b). Une mutuelle de formation pour tous les entrepreneurs, partout au Québec. . Repéré à www.acqconstruire.com/chroniques/93-f-comme-formation/362-mutuelle-formation-entrepreneurs-quebec.html
- Association de la construction du Québec. (2015a). Loi du 1 % : Savez-vous qu'il est possible de verser les sommes inutilisées à la Mutuelle de formation de l'ACQ plutôt qu'à Revenu Québec ? Repéré à www.acq.org/evenements/nouvelles/317-2015/1596-loi-du-1-il-est-possible-de-verser-les-sommes-inutilisees-a-la-mutuelle-de-formation-acq-plutot-qu-a-revenu-quebec.html
- Association de la construction du Québec. (2015b). À propos. Repéré à <http://acq.org/a-propos.html>
- Association de la construction du Québec. (2015c). À propos qui somme-nous. Repéré à <http://acq.org/a-propos/qui-somme-nous.html>
- Association de la construction du Québec. (2016a). Industrie en bref. Repéré à <http://www.acq.org/centre-de-documentation.html>
- Association de la construction du Québec. (2016b). Mutuelle de formation Obligation du 1 % en formation : s'en acquitter autrement Repéré à www.acq.org/services-et-produits/formations/mutuelle-de-formation.html
- Ballot, G., Fakhfakh, F. et Taymaz, E. (2006). Who Benefits from Training and R&D, the Firm or the Workers? *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 473-495.
- Bascia, N., Cumming, A., Datnow, A., Leithwood, K. et Livingstone, D. (2005). *International handbook of educational policy*. Springer.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research ; distributed by Columbia University Press.
- Bélanger, P. (2005). « The changing nature of employment and adult learning policies : Unlocking creative forces » Dans N. Bascia, A. Cumming, A. Datnow, K. Leithwood

- & D. Livingstone (dir.), *International handbook of educational policy* (Vol. 1, p. 815-827): Springer.
- Bélangier, P. et Robitaille, M. (2008). La formation en entreprise au Québec: un portrait: Conseil canadien sur l'apprentissage, Le Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu du travail: Ottawa, Canada. 82 pages.
- Bélangier, P. et Sylvie-Ann., H. (2012). *Leveraging Training and Skills Development in SMEs An Analysis of Two Canadian Urban Regions - Montreal and Winnipeg*. Paris: OECD Local Economic and Employment Development (LEED).
- Berg, N. v. d., Meijers, F. et Sprengers, M. (2006). More vocational education and supplementary training through equalization of costs? An analysis of a training and development fund in the Netherlands. *Human resource development international*, 9(1), 5-24.
- Bernier, C. (2011). *Formation et employabilité : Regard critique sur l'évolution des politiques de formation de la main-d'oeuvre du Québec*. Repéré à <http://site.ebrary.com/lib/umontreal/docDetail.action?docID=10496453>
- Bernier, C., Frappier Martin et Moisan Karine. (2003). Repenser l'offre de formation publique pour développer la formation de la main d'oeuvre dans les PME du Québec. Québec; Montréal: CSQ ; CSN.
- Bernier, C., Racine, M., Béji, K. et Lapointe, P.-A. (2011). *Diversification Des Mains-d'oeuvre, Mobilisation Des Savoirs Et Formation*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Bernier, L. et Howlett, M. (2011). La capacité d'analyse des politiques publiques au gouvernement du Québec : Survey Results of officials quebecois. *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, 54(1), 143-152.
- Bérubé, M. (2002). *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre : la formation professionnelle continue au Québec historique, enjeux, réglementation*. Québec: Ministère de l'emploi, de la solidarité sociale et de la famille. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/14129>
- Bérubé, M. (2007). Petite histoire des relations Canada-Québec autour des politiques sur la formation de la main-d'oeuvre. *Cahier de transfert, CT-2007-002 de l'ARUC Innovations travail et emploi*,. Repéré à <http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/ARUC/Menu/Publications/CahiersDeTransfert.php>
- Bills, D. B. et Hodson, R. (2007a). Worker training: A review, critique, and extension. *Research in Social Stratification and Mobility Research in Social Stratification and Mobility*, 25(4), 258-272.

- Bills, D. B. et Hodson, R. (2007b). Worker training: A review, critique, and extension. *Research in Social Stratification and Mobility*, 25(4), 258-272.
- Bonoli, G. (2010). The political economy of active labor-market policy. *Politics & Society*, 38(4), 435-457.
- Boone, J. et Ours, J. C. (2009). Bringing Unemployed Back to Work: Effective Active Labor Market Policies. *De Economist*, 157(3), 293-313.
- Bosch, G. (2004). Towards a new standard employment relationship in Western Europe. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 617-636.
- Bosch, G. (2010). *Programme pour l'apprentissage mutuel Les réponses à la récession: de la « priorité au travail » à la « priorité à la formation et à la sauvegarde de l'emploi »* Communication présentée Aller de l'avant – les stratégies de sortie des mesures de crise dans le contexte de la stratégie Europe 2020.
- Bosch, G. et Charest, J. (2008). Vocational training and the labour market in liberal and coordinated economies. *Industrial Relations Journal*, 39(5), 428-447.
- Bosch, G. et Charest, J. (2010). *Vocational training international perspectives*. Repéré à <http://www.myilibrary.com?id=225680>
- Boulet, M. et Boudarbat, B. (2010). Un diplôme post-secondaire canadien un tremplin vers des emplois de qualité pour les immigrants? . Montréal, Qué.: Institut de recherche en politiques publiques Repéré à www.irpp.org.
- Boyчук, G. W. (2004). The Canadian Social Model: The Logics of Policy Development *Social Architecture Papers, Research Report F/36*: CPRN= RCRPP.
- Brown, P., Green, A. et Lauder, H. (2001). *High skills: globalization, competitiveness, and skill formation*. Oxford University Press, USA.
- Busemeyer, M. R. (2009). Asset specificity, institutional complementarities and the variety of skill regimes in coordinated market economies. *Socio-Economic Review*, 7(3), 375-406.
- Busemeyer, M. R. et Trampusch, C. (2012a). *The political economy of collective skill formation*. Oxford University Press.
- Busemeyer, M. R. et Trampusch, C. (2012b). « The comparative political economy of collective skill formation ». Dans M. R. Busemeyer & C. Trampusch (dir.), *The political economy of collective skill formation* (p. 3-40): Oxford University Press.
- Campbell, J. L. (2004). *Institutional change and globalization*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

- Campbell, J. L. (2011). The US financial crisis: lessons for theories of institutional complementarity. *Socio-Economic Review* *Socio-Economic Review*, 9(2), 211-234.
- Cappelli, P. (1985). Theory Construction in IR and Some Implications for Research. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 24(1), 90-112.
- CEDEFOP. (2011a). The economic benefits of VET for individuals. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- CEDEFOP. (2011b). Vocational education and training is good for you The social benefits of VET for individuals. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- CEDEFOP. (2011c). The impact of vocational education and training on company performance. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- CEDEFOP. (2011d). Vocational education and training for the common good The macrosocial benefits of VET. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain. (2012). «Les indicateurs». Repéré à http://www.tableaubordmontreal.com/index_fr.html
- Champagne, S. (2013). Des mutuelles de formation méconnues. *La Presse*. Repéré à <http://affaires.lapresse.ca/cv/formation/201308/19/01-4681143-des-mutuelles-de-formation-meconnues.php>
- Charest, J. (1999). Articulation institutionnelle et orientations du système de formation professionnelle au Québec. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 54(3), 439-471.
- Charest, J. (2006). La contribution des normes du travail à une stratégie relative au capital humain *Rapport de recherche présenté à la Commission sur l'examen des normes du travail fédérales*.
- Charest, J. (2007). Impacts of a law fostering training development: Lessons from Quebec's experience. *Canadian Public Administration*, 50(3), 373-390.
- Charest, J. (2008a). Challenges Facing Workforce Training in Canada: Policy Perspectives for the Future. *The Canadian Labour and Employment Law Journal*, 14, 1-24.
- Charest, J. (2008b). La mobilité de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la construction au Québec: une double réalité. *Relations industrielles*, 63(2).
- Charest, J. (2011). Les fonds de formation dans l'industrie de la construction : état des lieux et enjeux. Montréal: Ministère du travail du Québec.

- Charest, J. (2012). Moving beyond the rhetoric? Unions and training in Canada: Challenges and policy perspectives. Dans R. Cooney & M. Stuart (dir.), *Trade unions and workplace training : issues and international perspectives* (p. 59-76). New York: Routledge.
- Charest, J. et Dubeau, C. (2003). Organisation du système de formation continue dans l'industrie de la construction au Québec—partenariat et mutualisation. *Gazette du Travail*, 6(3), 62-74.
- Chen, X. et Davey, G. (2008). The Emergence of Continuing Education in China. *Australian Journal of Adult Learning*, 48(1), 145-161.
- Chicha, M. T. (1989). *Discrimination systémique, fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*. Cowansville [Québec]: Éditions Y. Blais.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec. (2010). Lancement d'une mutuelle de formation - Grafi'Com Formation : pour assurer l'avenir de l'industrie de l'imprimerie Repéré à www.newswire.ca/fr/story/655799/lancement-d-une-mutuelle-de-formation-grafi-com-formation-pour-assurer-l-avenir-de-l-industrie-de-l-imprimerie
- Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec. (2016a). Accueil. Repéré à <https://communicationsgraphiques.org/>
- Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec. (2016b). Formations. Repéré à <https://communicationsgraphiques.org/formations/>
- Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec. (2016c). « Rapport annuel 2015-2016 ». Repéré à <https://communicationsgraphiques.org/wp-content/uploads/2017/02/rapport2015-16-final.pdf>
- Commission de l'assurance-emploi du Canada (2012). *Rapport de contrôle et d'évaluation : régime d'assurance-emploi 2011*. Ottawa: Ressources humaines et du Développement des compétences.
- Commission de la construction du Québec. (2012a). «Formation». Repéré à http://www.ccq.org/F_Formation.aspx?sc_lang=fr-CA&profil=Travailleur
- Commission de la construction du Québec. (2012b). «Soutien financier». Repéré à http://www.ccq.org/F_Formation/F03_MesuresIncitatives/F03_1_SoutienFinancier.aspx?sc_lang=fr-CA&profil=Travailleur
- Commission de la construction du Québec. (2012c). «Qui sommes-nous ?». Repéré à http://www.ccq.org/A_QuiSommesNous.aspx?sc_lang=fr-CA&profil=GrandPublic

- Confédération des syndicats nationaux. (2014). Démarrage d'une première mutuelle de formation Repéré à <https://www.csn.qc.ca/actualites/demarrage-dune-premiere-mutuelle-de-formation/>
- Conseil canadien sur l'apprentissage (2009). *L'enquête de 2008 sur les attitudes des canadiens à l'égard de l'apprentissage résultats pour l'apprentissage tout au long de la vie.*
- Cooke, G. B., Zeytinoglu, I. U. et Chowhan, J. (2009). Barriers to training access. *Perspect. Labour Income Perspectives on Labour and Income*, 10(7), 14-25.
- Cooney, R. et Stuart, M. (2012a). *Trade unions and workplace training : issues and international perspectives.* New York: Routledge.
- Cooney, R. et Stuart, M. (2012b). Introduction: Trade unions and vocational education and training in theory and practice. Dans R. Cooney & M. Stuart (dir.), *Trade unions and workplace training : issues and international perspectives* (p. 1-22). New York: Routledge.
- CPMT (2005). *Entente intervenue entre la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché du travail.* Québec: Gouvernement du Québec.
- CPMT (2011). *Plan stratégique 2011-2014 de la Commission des partenaires du marché du travail.* Québec: Gouvernement du Québec.
- CPMT (2012). *Manuel d'interprétation de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.* Québec: Gouvernement du Québec.
- CPMT (2013a). *Rapport annuel de gestion 2012-2013 de la Commission des partenaires du marché du travail.* Québec: Gouvernement du Québec.
- CPMT (2013b). *Rapport d'activité 2012-2013 du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* Québec: Gouvernement du Québec.
- CPMT. (2013c). *Résolution pour le renouvellement de l'Entente Canada-Québec sur le marché du travail.* Procès-verbal séance de la CPMT 15 mai 2013. Montréal.
- CPMT. (2014). «Mutuelles de formation reconnues». Repéré à <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/formation/mutuelles-reconnues.asp>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches.* Sage.
- Crouch, C. (2005a). *Capitalist diversity and change : recombinant governance and institutional entrepreneurs.* New York ; Toronto: Oxford University Press.

- Crouch, C. (2005b). Complementarity and fit in the study of capitalisms. Dans G. Morgan, Whitley Richard & M. Eli (dir.), *Changing capitalisms? internationalization, institutional change, and systems of economic organization* (p. 167-169). New York: Oxford University Press.
- Crouch, C. (2006). « Skill Formation Systems ». Dans S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. S. Tolbert (dir.), *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press, 95-103.
- Crouch, C. (2010). «Complementarity». Dans G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O. K. Pedersen & R. Whitley (dir.), *The Oxford handbook of comparative institutional analysis* (p. 117-138). Toronto: Oxford University Press.
- Crouch, C. et Farrell, H. (2004). Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism. *Rationality and Society*, 16(1), 5-43.
- Crouch, C., Finegold, D. et Sako, M. (1999). *Are Skills the Answer?: The Political Economy of Skill Creation in Advanced Industrial Countries: The Political Economy of Skill Creation in Advanced Industrial Countries*. Oxford University Press.
- CSMO ÉSAC. (2015). Les mutuelles de formation CSMO ÉSAC. Repéré à <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/mutuelles-formation>
- Cueto, B. et Mato, F. J. (2009). A nonexperimental evaluation of training programmes: regional evidence for Spain. *The Annals of Regional Science*, 43(2), 415-433.
- Decker, P. T. et Berk, J. A. (2011). Ten years of the Workforce Investment Act (WIA): Interpreting the research on WIA and related programs. *Journal of Policy Analysis & Management*, 30(4), 906-926. doi: 10.1002/pam.20597
- Deeg, R. (2007). Complementarity and institutional change in capitalist systems. *Journal of European Public Policy*, 14(4), 611-630.
- Descy, P. et Tessaring, M. (2005). The value of learning : evaluation and impact of education and training : third report on vocational training research in Europe : synthesis report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Desjardins, R., Milana, M. et Rubenson, K. (2007). *Accès inégal à la formation pour adultes : perspectives internationales*. Paris: UNESCO, Institut international de planification de l'éducation.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill.
- Dostie, B. (2010). Quels sont les impacts de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre sur les niveaux de formation au Québec? Montréal: Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations CIRANO.

- Dostie, B. et Montmarquette, C. (2007). *La formation parrainée par les employeurs au Canada synthèse de la documentation à l'aide de données extraites de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés*. Ottawa: Ressources humaines et développement sociale Canada. 44 pages.
- Drewes, T. (2008). *L'éducation et la formation des adultes, optique longitudinale*. Ottawa: Ressources humaines et développement social Canada.
- Dufour, P., Boismenu, G. et Noël, A. (2003). *L'aide au conditionnel: la contrepartie dans les mesures envers les personnes sans emploi en Europe et en Amérique du Nord*. [Montréal]: Presses de l'Université de Montréal.
- Dunleavy, P. (2003). *Authoring a PhD: How to plan, draft, write and finish a doctoral thesis or dissertation*. Palgrave Macmillan.
- Emploi-Québec (1998). *Guide général Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Québec.
- Emploi-Québec (2008). *Guide sur les mutuelles de formation règlement sur les mutuelles de formation*. Montréal: Emploi-Québec. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/1927819>
- Emploi-Québec. (2009). «Comités sectoriels». Repéré à <http://emploi Quebec.net/entreprises/formation/comites-sectoriels/index.asp>
- Emploi-Québec. (2011a). «Loi sur les compétences: Description de la loi sur les compétences». Repéré à <http://emploi Quebec.net/entreprises/formation/loi-competences/index.asp>
- Emploi-Québec. (2011b). «Loi sur les compétences: Mutuelles de formation» Repéré à <http://emploi Quebec.net/entreprises/formation/loi-competences/mutuelles-formation.asp>
- Emploi-Québec. (2012). «Main-d'œuvre et secteurs d'activité». Repéré à <http://emploi Quebec.net/imt/mo-sect-activite.asp>
- Emploi-Québec. (2013). «Mutuelles de formation: Mutuelles de formation reconnues». Repéré à <http://emploi Quebec.net/entreprises/formation/loi-competences/mutuelles-reconnues.asp>
- Enlart, S. (2008). *Formation: les dispositifs en question*. Wolters Kluwer France.
- Estevez-Abe, M., Iversen, T. et Soskice, D. (2001). «Social protection and the formation of skills: A reinterpretation of the welfare state». Dans P. A. Hall & D. W. Soskice (dir.), *Varieties of capitalism : the institutional foundations of comparative advantage* (p. 145-183). Oxford England ; Toronto: Oxford University Press.

- Evans, N. (2003). *Making sense of lifelong learning: Respecting the needs of all*. London: RoutledgeFalmer.
- Evans, S. et Bosch, G. (2012). Apprenticeships in London : Boosting Skills in a City Economy: OECD LEED: Local Skilld Stategies: OECD LEED: LOCAL SKILLS STRATEGIES.
- Expert Commission on Financing Lifelong Learning. (2003). On the way to financing lifelong learning : Interim report (Vol. 1). Bielefeld: Bertelsmann Publishing House.
- Fenwick, T. (2011). Policies for the knowledge economy: knowledge discourses at play. *The SAGE handbook of workplace learning*, 319-330.
- Flyvbjerg, B. (2002). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Taylor & Francis.
- FormaPlus. (2014a). FormaPlus, Mutuelle de formation. Repéré à <http://www.formaplus.ca/>
- FormaPlus. (2014b). Service, FormaPlus, Mutuelle de formation. Repéré à <http://www.formaplus.ca/fr/services-de-formaplus.htm>
- Formarez. (2011). « Projet de loi 16 : Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière de santé et de services sociaux afin notamment de resserrer les processus de certification des résidences pour personnes âgées / commentaires de Formarez, la Mutuelle de formation des résidences pour aînés du Québec » Repéré à <http://www.cubiq.ribg.gouv.qc.ca/in/faces/browse.xhtml?query=Auteur%3A+%22FORMAREZ%22>
- Formation Québec en réseau. (2016). À propos. Repéré à <http://quebecenreseau.ca>
- Fortin, F. et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. (2e éd.° éd.). Montréal: Chenelière éducation.
- Gagnon, M.-E. et Smith, M. (2013). The Effects of a Training Levy on Training Characteristics and Outcomes: The Case of Quebec. *Relations industrielles Relations industrielles*, 68(1), 120.
- Gauthier, B. et Beaud, J.-P. (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. (5e éd.° éd.). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Gautié, J. et Perez, C. (2010). Les comptes individuels de formation: fondements et enseignements. *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe: quelles sorties de crise? Vol. 1*, 297-313.
- Gibb, T. et Walker, J. (2011). Educating for a high skills society? The landscape of federal employment, training and lifelong learning policy in Canada. *Journal of Education Policy*, 26(3), 381-398.

- Godard, J. (1994). Beyond empiricism: towards a reconstruction of IR theory and research. *Advances in Industrial and Labor Relations*, 6, 1-35.
- Godard, J. (2004). «The New Institutionalism, Capitalist Diversity, and Industrial Relations». Dans B. E. Kaufman (dir.), *Theoretical perspectives on work and the employment relationship* (p. 229-264). Ithaca: Ilr Press.
- Goldin, C. D. et Katz, L. F. (2008). *The race between education and technology*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Hall, P. A. et Soskice, D. W. (2001). *Varieties of capitalism : the institutional foundations of comparative advantage*. Oxford England ; Toronto: Oxford University Press.
- Hancké, B., Rhodes, M. et Thatcher, M. (2008). *Beyond varieties of capitalism: conflict, contradictions, and complementarities in the European economy*. Oxford University Press.
- Hart, S. A. (2011). Forma Plus une mutuelle de formation québécoise ou l'art d'intervenir auprès des petites entreprises. <http://www.oce.uqam.ca/component/content/article/9/42.html>: L'Observatoire Compétences-Emplois sur la formation continue et le développement des compétences.
- Healy, T., Côté, S. et OCDE. (2001). Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social *Enseignement et compétences* (p. 136). Paris: OCDE.
- Heckman, James J. et Smith, Jeffrey A. (2004). The Determinants of Participation in a Social Program: Evidence from a Prototypical Job Training Program. *Journal of Labor Economics*, 22(2), 243-298.
- Helliwell, J. F., Bonikowska, A. et OCDE. (2000). *La contribution du capital humain et social à une croissance économique durable et au bien-être : Rapport du symposium international*, Ottawa, Canada: Développement des ressources humaines Canada.
- Hollingsworth, J. R. et Boyer, R. (1997). *Contemporary capitalism : the embeddedness of institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Howlett, M. P., Ramesh, M. et Perl, A. (2009). *Studying public policy : policy cycles & policy subsystems*. (3rd^e éd.). New York ; Toronto: Oxford University Press.
- Immergut, E. M. (1998). The Theoretical Core of the New Institutionalism. *POLITICS AND SOCIETY*, 26(1), 5-34.
- Institut de coopération pour l'éducation des adultes et ICÉA. (2011). Tournée ICÉA-FCCQ sur l'apprentissage et la formation en milieu de travail, Rapport de l'ICÉA. Montréal.

- Iversen, T. et Stephens, J. D. (2008). Partisan Politics, the Welfare State, and Three Worlds of Human Capital Formation. *Comparative Political Studies*, 41(4-5), 600-637.
- Jackson, G. (2010). «Actors and Institutions» Dans G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O. K. Pedersen & R. Whitley (dir.), *The Oxford handbook of comparative institutional analysis* (p. 63-86). Oxford: Oxford University Press.
- John, P. (2012). *Analyzing public policy*. (2nd^e éd.). London ; New York: Routledge.
- Kalika, M. (2005). *E-RH : réalités managériales*. Paris: Vuibert.
- Kamphuis, P., Glebbeek, A. C. et van Lieshout, H. (2010). Do sectoral training funds stimulate training? *International Journal of Training and Development*, 14(4), 273-290.
- Kaufman, B. E. (2004). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Ithaca: Ilr Press.
- Kenworthy, L. (2010). «Labour market activation» Dans F. G. Castles, S. Leibfried, J. Lewis, H. Obinger & C. Pierson (dir.), *Oxford Handbook of the Welfare State* (p. 435-447). Oxford: OUP Oxford.
- Knighton, T., Hujaleh, F., Iacampo, J. et Werkneh, G. (2009). *L'apprentissage à vie chez les Canadiens de 18 à 64 ans: premiers résultats de l'Enquête sur l'accès et le soutien à l'éducation et à la formation de 2008* (n^o 1100928790). Ottawa: Statistique Canada.
- Konle-Seidl, R. (2010). Make further vocational training pay: Possibilities and limits of promoting transitions by Public Employment Services (PES), IAB discussion paper, No. 18/2010. Repéré à <http://hdl.handle.net/10419/57435>
- Korver, T. et Oeij, P. R. A. (2008). «Employability Through Covenants: Taking External Effects Seriously». Dans R. Rogowski (dir.), *The European social model and transitional labour markets: law and policy*. Farnham, England: Ashgate.
- Krathwohl, D. R. et Smith, N. L. (2005). *How to prepare a dissertation proposal: Suggestions for students in education and the social and behavioral sciences*. Syracuse Univ Pr.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. et Leca, B. (2009a). *Institutional work : actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge, UK; : Cambridge University Press.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. et Leca, B. (2009b). Introduction : Theorizing and Studying Institutional Work (*Institutional work : actors and agency in institutional studies of organizations* (p. 1-27). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Leckie, N., Hui, T. S. W., Tattrie, D., Robson, J. et Voyer, J. P. (2009). Learning to Save, Saving to Learn *Toronto: Social Research and Demonstration Corporation*. (Vol. 16).

- Lin, Z. et Tremblay, J. F. (2003). *Employer-supported training in Canada: Policy-research key knowledge gaps and issues*. Ottawa: Human Resources Development Canada; Industry Canada; Social Sciences & Humanities Research Council.
- Livingstone, D. W. et Sawchuck, P. H. (2005). Expanding conception of work and learning: Recent research and policy implications Dans N. Bascia, A. Cumming, A. Datnow, K. Leithwood & D. Livingstone (dir.), *International handbook of educational policy* (Vol. 13): Springer.
- Locke, R. M. et Thelen, K. (1995). Apples and oranges revisited: contextualized comparisons and the study of comparative labor politics. *POLITICS AND SOCIETY*, 23, 337-368.
- Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, chapitre D-8.3 Stat. (Gouvernement du Québec 2007).
- Machin, S. (2009). « Education and Inequality » Dans W. Salverda, B. Nolan & T. M. Smeeding (dir.), *The Oxford handbook of economic inequality*. Oxford: OUP Oxford, pp. 406-431.
- Mahoney, J. et Thelen, K. A. (2010). A Theory of Gradual Institutional Change. Dans J. Mahoney & K. A. Thelen (dir.), *Explaining institutional change : ambiguity, agency, and power* (p. 1-37). New York: Cambridge University Press.
- Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. et O'Connor, B. N. (2011). *The Sage handbook of workplace learning*. Los Angeles: SAGE.
- Marshall, C. et Rossman, G. B. (2010). *Designing qualitative research*. Sage.
- Martin, C. J. (2012). « Political institutions and the origins of collective skill formation systems ». Dans M. R. Busemeyer & C. Trampusch (dir.), *The political economy of collective skill formation* (p. 41-67): Oxford University Press.
- Martyniak, C. et Keith, B. (2009). *Leave and professional development benefits*. Washington, D.C.: Association of Research Libraries.
- Maxwell, N. L. (2006). *The working life: The labor market for workers in low-skilled jobs*. Michigan US.: WE Upjohn Institute for Employment Research
- May, P. J. et Winter, S. C. (2009). Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 453-476.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

- Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille (2005a). *L'évaluation de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre (loi du 1%) rapport de la deuxième enquête auprès des employeurs assujettis à la loi*. Québec: Direction générale des politiques, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, Direction de l'évaluation. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs14114>
- Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille (2005b). *L'évaluation formative de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre (loi du 1%) rapport d'enquête auprès des employés*. Québec: Direction générale des politiques, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, Direction de l'évaluation. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs14132>
- Moghadam, V. M. (2005). *Globalizing women : transnational feminist networks*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Molina, O. et Rhodes Martin. (2008). The Political Economy of Adjustment in Mixed Market Economies: A Study of Spain and Italy. Dans B. Hancké, M. Rhodes & M. Thatcher (dir.), *Beyond varieties of capitalism: conflict, contradictions, and complementarities in the European economy* (p. 223-254): Oxford University Press.
- Monchatre, S. et Tallard, M. (2013). Action publique et régulation de la formation professionnelle continue : une comparaison France/Québec. Dans Élodie Béthoux, Jean-Vincent Koster, Sylvie Monchatre, Frédéric Rey, Michèle Tallard & C. Vincent (dir.), *Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*. Toulouse: Octarès.
- Morgan, G., Campbell, J., Crouch, C., Pedersen, O. K. et Whitley, R. (2010). *The Oxford handbook of comparative institutional analysis*. Oxford University Press.
- Morgan, G., Whitley Richard et Eli, M. (2005). *Changing capitalisms? internationalization, institutional change, and systems of economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Morissette, L. et Charest, J. (2010). Variétés de capitalisme ou entrepreneurs institutionnels? Une application aux cas de la sous-traitance et de la formation de la main-d'oeuvre au Québec. *The Canadian Review of Sociology*, 47(3), 225.
- Muller-Jentsch, W. (2004). «Theoretical Approaches to Industrial Relations». Dans B. E. Kaufman (dir.), *Theoretical perspectives on work and the employment relationship* (p. 1-40). Ithaca: Ilr Press.
- Müller, W. et Jacob, M. (2008). « Qualification and the Returns to Training Across the Life Course » Dans K. U. Mayer & H. Solga (dir.), *Skill formation : interdisciplinary and cross-national perspectives*. Cambridge; New York, NY: Cambridge University Press, pp. 126-172.

- Myers, K. et DeBroucker, P. (2006) Les trop nombreux laissés-pour-compte du système d'éducation et de formation des adultes au Canada. Ottawa: Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.
- Ng, I. et Dastmalchian, A. (2011). Perceived training benefits and training bundles: a Canadian study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 829-842.
- OCDE (2003). *Au-delà du discours politiques et pratiques de formation des adultes*. Paris: OCDE.
- OCDE (2005). *Promouvoir la formation des adultes*. Paris: OCDE. Repéré à <http://www.sourceocde.org/9264010947>
- OCDE (2012a). *Apprendre au-delà de l'âge de quinze ans Une décennie après l'enquête PISA*. Paris: OCDE. Repéré à <http://dx.doi.org/10.1787/9789264176980-fr>
- OCDE. (2012b). «Statistiques de A à Z». Repéré à <http://www.oecd.org>
- OCDE et Statistique Canada (2005). *Apprentissage et réussite Premiers résultats de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes*. Paris et Ottawa: OCDE et Statistique Canada.
- Parcours : Mutuelle de formation des professions de la petite enfance. (2016a). Parcours. Repéré à <http://parcours.quebec/parcours/>
- Parcours : Mutuelle de formation des professions de la petite enfance. (2016b). Partenaires. Repéré à <http://parcours.quebec/partenaires/>
- Parcours: Mutuelle de formation des professions de la petite enfance. (2016). Historique. Repéré à <http://parcours.quebec/historique/>
- Peters, V. (2004). *Travail et formation: premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003*. Ottawa: Statistique Canada.
- Piore, M. J. (2008). «Revitalizing Industrial Relations». Dans C. J. Whalen (dir.), *New directions in the study of work and employment : revitalizing industrial relations as an academic enterprise* (p. 163-172). Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Powell, W. W. (2007). «The New Institutionalism» Dans S. Clegg & J. R. Bailey (dir.), *International encyclopedia of organization studies* (p. 1-11). Repéré à <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=474479>
- Powell, W. W. et DiMaggio, P. J. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

- Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) et OCDE. (2010). Les clés de la réussite : impact des connaissances et compétences à l'âge de 15 ans sur le parcours des jeunes canadiens. (p. 126). Paris: OCDE et PISA.
- Radaelli, C. M., Dente, B. et Dossi, S. (2012). Recasting Institutionalism: Institutional Analysis and Public Policy. *Eur Polit Sci European Political Science*, 11(4), 537-550.
- Règlement sur les mutuelles de formation, Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre, Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (Gouvernement du Québec 2007).
- Regroupement québécois des résidences pour aînés. (2016). Le RQRA - porte-parole des résidences pour aînés du Québec. Repéré à www.rqra.qc.ca
- Rodrik, D. (2007). *One economics, many recipes : globalization, institutions, and economic growth*. Princeton: Princeton University Press.
- Romelaer, P. et Kalika, M. (2007). *Comment réussir sa thèse?: la conduite du projet de doctorat*. Paris: Dunod.
- Rubenson, K. (2007). *Déterminants de l'apprentissage, structuré ou non, chez les adultes canadiens éclairage de l'enquête sur l'éducation et la formation des adultes*. préparé pour Direction de la politique sur l'apprentissage Politique stratégique et Recherche, Ottawa: Ressources humaines et développement sociale Canada.
- Rubenson, K. et Desjardins, R. (2009). The Impact of Welfare State Regimes on Barriers to Participation in Adult Education: A Bounded Agency Model. *Adult Education Quarterly Adult Education Quarterly*, 59(3), 187-207.
- Rubenson, K., Desjardins, R. et Yoon, E.-S. (2007). *Apprentissage par les adultes au Canada une perspective comparative : résultats de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes*. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-552-m/89-552-m2007017-fra.htm>
- Rudestan, K. et Newton, R. (1992). *Surviving your dissertation*. New York: John Wiley.
- Saint-Martin, D. (2007). From the welfare state to the social investment state: A new paradigm for Canadian social policy? Dans M. Orsini & S. Miriam Catherine (dir.), *Critical policy studies* (p. 279-298). Vancouver: UBC Press.
- Schneiberg, M. et Clemens, E. S. (2006). The typical tools for the job: research strategies in institutional analysis*. *Sociological Theory*, 24(3), 195-227.
- Schneider, N. (2011). L'entrevue du mois : Mathieu Sénécal, directeur de FormaPlus. *MontréalQualifié.com*. Repéré à <http://www.montrealqualifie.com/media.php?subject=45>

- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Scott, R. (2005). «Institutional Theory: Contributing to a Theoretical research Program» Dans K. G. Smith & M. A. Hitt (dir.), *Great minds in management : the process of theory development* (p. 460-484). Toronto: Oxford University Press.
- Sisson, K. (2007). « Revitalising Industrial Relations : Making the Most of the 'Institutionalist Turn' ». *Warwick Papers in Industrial Relations no. 85*. Repéré à <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/>
- Solga, H. (2008). *Skill formation: Interdisciplinary and cross-national perspectives*. Cambridge University Press.
- Statistique Canada. (2009). «Taux de chômage, Différents groupes démographiques, 2006» Dans Indicateurs de mieux-être au Canada: Travail - Taux de chômage (dir.). Ottawa: Ressources humaines et Développement des compétences Canada.
- Statistique Canada. (2009a). «Faible revenu selon le niveau de scolarité, 1999-2004» Dans Indicateurs de mieux-être au Canada: Sécurité financière - Incidence du faible revenu (dir.). Ottawa: Ressources humaines et Développement des compétences Canada.
- Statistique Canada. (2009b). «Taux de faible revenu parmi les adultes âgés de 18 à 65 ans, divers groupes, 2007» Dans Indicateurs de mieux-être au Canada: Sécurité financière - Incidence du faible revenu (dir.). Ottawa: Ressources humaines et Développement des compétences Canada.
- Statistique Canada (2010a). *Indicateurs de l'éducation au Canada : rapport du Programme d'indicateurs pancanadiens de l'éducation, 2010* (n° 81-582-XIF, voir tableau D7.1). Ottawa: Statistique Canada.
- Statistique Canada. (2010b). Revue chronologique de la population active 2009 (tableau 080). Dans. (dir.). Ottawa: Statistique Canada.
- Statistique Canada. (2010c). Revue chronologique de la population active 2009 (tableau 02). Dans. (dir.). Ottawa: Statistique Canada.
- Statistique Canada. (2010d). «Apprentissage - Formation liée à l'emploi». Repéré à <http://www4.rhdcc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=30>
- Statistique Canada. (2012). «Travail : Taux d'emploi». Repéré à <http://www4.rhdcc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=13>
- Statistique Canada. (2012b). «Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le niveau de scolarité atteint, le sexe et le groupe d'âge, annuel (tableau CANSIM 282-0004)». Repéré à <http://www4.rhdcc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=29>

- Statistique Canada. (2012c). «Tableau 1 Caractéristiques de la population active, selon l'âge et le sexe, mai 2012» Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/120608/t120608a001-fra.htm>
- Statistique Canada. (2012d). «Travail : Taux de chômage». Repéré à <http://www4.rhdcc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=16>
- Sternberg, D. (1981). *How to complete and survive a doctoral dissertation*. Macmillan.
- Streeck, W. (2011). Taking capitalism seriously: Towards an institutionalist approach to contemporary political economy. *Socio-Econ. Rev. Socio-Economic Review*, 9(1), 137-167.
- Streeck, W. et Thelen, K. (2005a). Introduction: Institutional change in advanced political economies. Dans W. Streeck & K. Thelen (dir.), *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies* (p. 1-39). New York Oxford University Press
- Streeck, W. et Thelen, K. (2005b). Requirements for a useful concept of complementarity. *Socio-Economic Review*, 3(2), 363-366.
- Thelen, K. (2003). 'How Institutions Evolve: Insights from Comparative Historical Analysis'. Dans J. Mahoney & D. Rueschemeyer (dir.), *Comparative Historical Analysis in the Social Science* (p. 3-38). New-York: Cambridge University Press.
- Thelen, K. (2009). Institutional Change in Advanced Political Economies. *British Journal of Industrial Relations*, 47(3), 471-498.
- Thelen, K. (2010). «Beyond Comparative Statics : Historical Institutional Approaches to Stability and Change in the Political Economy of Labor». Dans G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O. K. Pedersen & R. Whitley (dir.), *The Oxford handbook of comparative institutional analysis* (p. 41-62). Toronto: Oxford University Press.
- Thelen, K. A. (2004). *How institutions evolve : the political economy of skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
- Thomas, H. et Qiu, T. (2012). Work-related continuing education and training: participation and effectiveness. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 157-176.
- Tournay, V. (2011). *Sociologie des institutions*. (1re éd. é. éd.). Paris: Presses Universitaires de France.
- Trampusch, C. (2009). Employers, the state and the politics of institutional change: Vocational education and training in Austria, Germany and Switzerland. *European Journal of Political Research*, 49(4), 545-573.

- Trampusch, C. et Busemeyer, M. R. (2010). Introduction: Policies of Vocational Training and Higher Education in Switzerland, Austria, Germany. *Schweizerische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 16(4), 597-615.
- Turcotte, J., Montmarquette, C. et Léonard, A. (2003). *Nouveaux résultats sur les déterminants de la formation dans les emplacements canadiens*. Ottawa: Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada.
- Van Wageningen, R. K. (1991). *Writing a thesis: Substance and style*. Prentice Hall.
- Van Walraven, J. (2005). *An inventory of government incentives for employer-sponsored worker training in Canada and the United States*. Ottawa: Social Sciences Humanities Research Council of Canada. Human Resources Skills Development Canada. Industry Canada.
- Wall, T. D. et Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations Human Relations*, 58(4), 429-462.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. sage.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage.

Annexe 1 : Grille d'entretien semi-structuré

Questions sur des aspects stratégiques et relationnels des mutuelles de formation posées à tous les intervenants.

- Pouvez-vous me retracer en quelques mots les grandes raisons qui ont amené à l'émergence de cette mutuelle ?
- Depuis quand êtes-vous impliqué auprès de cette mutuelle ?
- Quels sont selon-vous les acteurs clés qui gravitent autour de cette mutuelle ?
- Quels autres acteurs selon-vous pourraient jouer un rôle clé ?
- Qu'est-ce qui vous intéresse dans cette mutuelle ?
- Qu'est-ce qui vous permet d'être actif dans cette mutuelle ?
- Quels rôles joue le CA de cette mutuelle ?
- Quels rôles jouent les RH de cette mutuelle ?

- Avec quelles partenaires/institutions interagissez-vous ?
- Quel type de collaboration avez-vous avec les partenaires/institutions à l'égard de cette mutuelle ?
- À quelle fréquence collaborez-vous avec les partenaires/institutions ?
- Est-ce qu'il y a des partenaires/institutions qui vous nuisent en regard de cette mutuelle?
- Quelles autres partenaires/institutions souhaiteriez-vous voir s'impliquer ?
- Comment les objectifs de cette mutuelle s'articulent-ils avec ceux d'autres partenaires/institutions?

- Êtes-vous satisfait du rôle que joue cette mutuelle ?
- Que vous faudrait-il (ressources ou collaborations de toutes sortes) pour accroître davantage et de manière importante les retombées de vos actions dans votre secteur ?

Questions sur des aspects opérationnels des mutuelles de formation posées aux DG des mutuelles

- Pouvez-vous me retracer en quelques mots les grandes raisons qui ont amené à l'émergence de cette mutuelle ?
- Comparativement à d'autres mécanismes, institutions ou même services disponibles dans votre secteur en matière de formation, quels sont les objectifs spécifiques de votre mutuelle ?
- Quelles sont les sources de financement de cette mutuelle de formation ?
- Avez-vous des indicateurs de résultats (qualitatifs ou quantitatifs) qui vous permettent d'apprécier l'impact de vos actions en matière de développement des compétences ?
- Comment a évolué le nombre de lettres d'intention d'entreprises attestant de leur intérêt depuis la création de cette mutuelle ?
- Comment a évolué le nombre d'entreprises membre de cette mutuelle au fil du temps
- Comment a évolué le montant investi en formation par cette mutuelle ?
- Comment a évolué le nombre d'activités de formation offerte à travers cette mutuelle
- Comment a évolué le nombre de certificats offert par cette mutuelle à des employés qui ont été formés ?

