

# LES PRATIQUES DE GRH COMME CATALYSEUR DE L'ADÉQUATION FORMATION- EMPLOI

RAPPORT DE RECHERCHE  
SEPTEMBRE 2022

Renée Michaud, Ph. D., CRHA, professeure, Université du Québec en Outaouais  
Amélie Bernier, Ph. D., CRIA, professeure, Université TÉLUQ



© Michaud & Bernier 2022

## Table des matières

Sommaire exécutif.....	1
Avant-propos.....	2
Introduction.....	4
1. Résultats pour tous les répondants.....	8
2. Résultats selon la présence d'une ou plusieurs accréditations syndicales au sein de l'organisation.....	16
3. Résultats selon le secteur d'activité.....	24
4. Résultats selon la taille.....	33
5. Résultats selon l'obligation externe d'investir l'équivalent de 1 % de la masse salariale en formation.....	42
6. Discussion.....	50
6.1 Les meilleures pratiques d'adéquation.....	50
6.2 Les conditions de succès facilitantes et les freins pour la mise en œuvre des pratiques d'adéquation.....	51
6.3 Pistes d'action concrètes pour les personnes en pratique.....	52
6.4 Limites de l'étude et pistes de recherche à explorer.....	56
Conclusion.....	57
Références citées.....	59

## Sommaire exécutif

L'adéquation formation-emploi, dans toutes ses formes, a des retombées positives tant pour les individus, les organisations que la société et tous travaillent pour l'atteindre. Dans ce rapport de recherche, la conception de l'adéquation formation-emploi retenue a trait à l'utilisation des compétences en emploi et met en relation les compétences des personnes (savoirs, savoir-faire et savoir-être) et les exigences en matière de compétences des emplois occupés. Dès lors, la sous-utilisation des compétences (surcompétence) et la sous-compétence sont deux formes d'écart constituant de l'inadéquation.

Le présent rapport a pour objectifs d'identifier les meilleures pratiques de GRH pour faciliter l'adéquation formation-emploi pour les organisations au Québec; et d'identifier les conditions facilitantes et les freins à la mise en œuvre de ces pratiques d'adéquation. Pour répondre à ces deux objectifs, un sondage en ligne a été réalisé à l'automne 2020. Au final, les réponses de 247 conseillers ou conseillères en RH, dont 60,5 sont membres de l'Ordre des CRHA, ont été analysées.

Les quatre pratiques les plus intuitivement associées à l'adéquation et présentes dans la plupart des organisations (à savoir la formation informelle, l'encouragement des employés à suivre de la formation, la formation formelle et la gestion et l'évaluation du rendement individuel) ne sont pas significativement reliées positivement aux situations d'adéquation, ni négativement aux situations d'écart. Au contraire : certaines semblent même accentuer les écarts entre les compétences des employés et les exigences des emplois occupés.

D'autres pratiques, telles que la planification RH des besoins de compétences, le bilan annuel des compétences et le développement d'une politique formelle concernant le développement des compétences, sont associées significativement à davantage d'adéquation et moins de sous-compétence. Or, ce sont elles qui sont les moins fréquemment mises en œuvre dans les organisations, sans égard aux caractéristiques organisationnelles, sauf la taille pour ce qui est du développement d'une politique. Différentes pistes d'action concrètes sont proposées pour les praticiens et praticiennes pour les implanter ou les bonifier dans leur contexte professionnel.

En ce qui a trait aux conditions facilitantes et aux freins à la mise en œuvre de ces pratiques d'adéquation, les résultats permettent de dégager certains facteurs dans lesquels il semble important d'investir, même si la perception de leur importance comme conditions de succès ou freins est moindre. Ainsi, les organisations devraient intervenir pour faire en sorte que leur culture donne le droit à l'erreur ou la voie comme une occasion de valoriser les apprentissages, que le climat de travail soit exempt de conflits et que les superviseurs soient davantage outillés afin d'intervenir dans les situations difficiles et d'accompagner leurs employés.

Une analyse comparative des résultats selon quatre caractéristiques socioéconomiques des organisations, la présence syndicale, le secteur d'activité, la taille et l'obligation externe d'investir l'équivalent de 1% de la masse salariale en dépenses de formation, a aussi été réalisée. Finalement, des limites de l'étude, entre autres en matière de méthodologie, sont présentées.

## Avant-propos

Ce rapport est le résultat d'un projet de recherche ayant obtenu un appui financier de la Fondation de l'Ordre des CRHA à l'automne 2019. Dans le cadre de ce projet, nous poursuivions deux objectifs, à savoir l'identification des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) pour faciliter l'adéquation formation-emploi dans les organisations au Québec ainsi que l'identification des conditions facilitantes et des freins à la mise en œuvre de ces pratiques d'adéquation.

Le projet de recherche s'est majoritairement déroulé dans le contexte imprévu de la pandémie de la COVID-19, lequel a ralenti toutes les activités de recherche. Nous avons mené, avant l'arrêt des activités en mars 2020, une collecte exploratoire par le biais d'un groupe de discussion et d'entrevues individuelles avec des membres de l'Ordre des CRHA, puis, à l'automne 2020, nous avons administré un sondage en ligne auprès des organisations du Québec dans lesquelles les CRHA œuvrent, dans le contexte d'un nouvel arrêt, après une brève reprise à l'été. En effet, la crise sanitaire a engendré des transformations nombreuses de l'activité économique (l'arrêt, la reprise graduelle des activités, parfois suivie par un ou plusieurs nouveaux arrêts et reprises) qui ont impliqué de grands bouleversements pour les organisations au Québec, tant en matière de processus de production, d'équipements utilisés que de ressources disponibles pour y arriver. L'équilibre déjà fragile dans certaines organisations entre les compétences disponibles et les exigences des emplois à occuper ou à combler, se trouvant encore plus précaire, notre recherche portant sur l'adéquation formation-emploi n'en devenait que plus pertinente. Ainsi, l'identification des pratiques pouvant être mises en œuvre pour faciliter l'adéquation et minimiser l'écart dans l'utilisation des compétences demeure d'actualité dans un monde du travail en transformation.

Depuis nos travaux financés par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) dont est issu le rapport de recherche *L'adéquation entre les compétences et l'emploi occupé : pratiques des employeurs dans les PME québécoises du secteur manufacturier* (Bernier, Michaud et Poulet, 2017), la question de l'adéquation formation-emploi continue à nous préoccuper notamment à cause des défis théoriques et empiriques qui y sont associés, mais aussi à cause des coûts que l'inadéquation engendre pour les travailleurs, les organisations et la société en général. C'est pourquoi nous cherchions à élargir la recherche de 2015 pour nous intéresser aux organisations de tous les secteurs de l'économie québécoise.

Ce rapport s'adresse d'abord aux professionnel(le)s en gestion des ressources humaines et en relations industrielles, et aux autres intervenants œuvrant dans les organisations du Québec, qui cherchent à mieux comprendre comment ils peuvent agir sur l'adéquation formation-emploi. Ils s'adressent aussi aux décideurs, organismes et ministères qui doivent établir des orientations en matière de développement de la main-d'œuvre, de travail et d'économie. Il s'adresse enfin à nos collègues du milieu universitaire et scientifique dans l'acquisition et le transfert de nouvelles connaissances en matière d'adéquation formation-emploi.

Par conséquent, nous avons accordé une grande importance au caractère scientifique des résultats, de sorte que nous présentons volontairement à travers différents encadrés et tableaux, des

informations sur la méthodologie utilisée, les tests retenus et leurs résultats, tout en précisant les limites de nos résultats. Cette façon de présenter les résultats à un double objectif : d'abord, pour les praticiens en GRH, ces encadrés permettent de circonscrire l'information liée à la méthodologie, ce qui, nous le croyons, allège le texte. Ensuite, pour les chercheurs et les scientifiques s'intéressant à la problématique de l'adéquation formation-emploi, la présentation de la méthodologie est essentielle pour démontrer la rigueur de notre démarche scientifique, et en circonscrire les limites dans l'application et la diffusion plus large des résultats.

Enfin, nous tenons à remercier la Fondation de l'Ordre des CRHA pour l'octroi de cette bourse qui nous a permis de poursuivre nos travaux et de bonifier notre compréhension des enjeux associés à l'adéquation formation-emploi dans les organisations au Québec. Nous remercions aussi toutes les personnes qui ont participé à notre sondage et aux différentes étapes de notre projet de recherche.

Renée Michaud et Amélie Bernier, professeures

## Introduction

La notion d'adéquation formation-emploi (ci-après l'AFE) ne présente pas de définition unanime tant dans la documentation scientifique qu'auprès des professionnel(le)s en ressources humaines que nous avons rencontrés au fil de nos travaux sur le sujet. C'est une notion qui représente son lot de défis, tant au niveau conceptuel qu'empirique.

Au niveau conceptuel, une revue de la littérature a permis de recenser trois types de situations regroupées sous la notion d'adéquation formation-emploi. La première conception, fortement associée au vocable *skill shortage*, est celle se rapportant à la quantité de main-d'œuvre disponible sur le marché du travail où l'inadéquation est le résultat d'un écart entre les qualifications disponibles sur le marché du travail et les besoins en matière de qualifications dans les postes à combler : il y a soit une pénurie de compétences ou un surplus de compétences (Cappelli, 2015). La seconde conception réfère davantage au *skill mismatch* dans la documentation anglo-saxonne dans laquelle l'adéquation est notamment étudiée en mettant en relation les qualifications des personnes en emploi et les exigences des emplois (Cedefop, 2010; Desjardins, 2014; Quintini, 2011). La troisième conception, aussi associée au *skill mismatch*, porte pour sa part sur l'utilisation des compétences par la personne dans l'emploi par rapport aux compétences attendues pour effectuer le travail exigé (Allen et van der Velden, 2001; OCDE, 2011; Sloane, 2014). Pourtant, au niveau empirique, très peu de données sont disponibles quant à la sur ou la sous-utilisation des compétences, aussi appelée respectivement sous-compétence et surcompétence, au sein des organisations.

Tant dans le cadre de nos travaux antérieurs que dans l'actuel projet de recherche, c'est cette dernière conception de l'AFE vécue au sein des entreprises et par les individus en emploi qui nous préoccupe le plus. Or, il semble que c'est celle sur laquelle les professionnel(le)s de ressources humaines peuvent agir le plus directement au sein de leur organisation. Dès lors, il est important de réfléchir à la notion d'AFE en interrogeant non seulement les pratiques de développement des compétences dans les organisations, mais aussi la gestion des emplois, l'alignement stratégique des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), l'analyse des structures de travail et les systèmes de reconnaissance et de mobilisation. À ce titre, une revue de la documentation scientifique de Bernier, Michaud et Poulet publiée en 2017 a permis de relever plusieurs catégories de pratiques dites d'adéquation. Parmi celles-ci se trouvent moult pratiques de sélection et de recrutement du personnel et plusieurs pratiques de formation, de développement des compétences et de gestion des carrières. S'y ajoutent quelques pratiques de planification de la main-d'œuvre, de rémunération et de reconnaissance des compétences, d'organisation du travail, de rétention de main-d'œuvre et de gestion des changements technologiques.

Au niveau empirique, l'AFE prend la forme de différents indicateurs traditionnels mesurant le capital humain. Pourtant, les données actuellement disponibles dans les enquêtes statistiques (ex. Enquête sur la population active au Canada, Enquête Information et Vie quotidienne de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSÉE) en France ou encore l'enquête internationale *Programme for the International Assessment of Adult Competencies* (PIACC)) sont le résultat de méthodes de mesure différentes pour évaluer les compétences des adultes, sans

compter que les caractéristiques des populations sondées sont aussi différentes (ex. en emploi, en formation). Cela fait en sorte qu'il est difficile de se fier aux indicateurs disponibles pour avoir un portrait juste des écarts entre les compétences individuelles des personnes en emploi et les exigences des emplois. De plus, ces données entraînent des questions sur les comportements des employeurs, puisque peu ou pas de données sont recueillies ici ou ailleurs sur les actions posées pour faciliter l'atteinte de l'AFE. À notre connaissance, aucune enquête systématique ne s'intéresse à la question de l'adéquation formation-emploi, ce qui constitue une occasion à saisir de mener des travaux pour bonifier notre compréhension sur le sujet, et celles des acteurs qui œuvrent dans les organisations du Québec.

L'adéquation formation-emploi est un objet d'étude fort pertinent compte tenu de ses conséquences tant pour les individus, les organisations que la société. À titre d'exemple, la littérature antérieure montre qu'un mauvais appariement entre les compétences des employés et les exigences en emploi peut conduire notamment à de l'insatisfaction au travail chez les employés concernés (Allen et Van der Velden, 2001; Sloane, 2014), un moindre engagement professionnel ou encore conduire à des comportements non productifs (Liu et al., 2015). Du point de vue économique et pour la société, Quintini (2011) rapportait que la présence d'écarts entre les compétences individuelles et les exigences en emploi peut engendrer une baisse de productivité, un rendement sur l'éducation moindre et une hausse des coûts sociaux. Pris individuellement, ces défis individuels, organisationnels et économiques sont porteurs pour le développement des connaissances. Mais c'est surtout par leur intégration qu'ils font sens.

Dès lors, les professionnel(le)s en ressources humaines doivent connaître et maîtriser les compétences d'analyse des emplois et des profils de compétences puisqu'il y a des avantages certains tant au niveau économique et humain à assurer un meilleur appariement entre les compétences des employés et les exigences des emplois dans les entreprises dans lesquelles ils œuvrent. C'est dans cette perspective que s'inscrit la production du présent rapport. Il a pour but de s'intéresser à l'adéquation entre les compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) de la main-d'œuvre déjà en emploi et les compétences requises ou exigées par les emplois occupés. Il cherche en outre à étudier les pratiques et les initiatives réelles mises en place ou en cours de développement en matière d'adéquation formation-emploi.

Plus précisément, ce rapport a pour objectifs de :

- Identifier les meilleures pratiques de GRH pour faciliter l'adéquation formation-emploi pour les organisations au Québec; et
- Identifier les conditions facilitantes et les freins à la mise en œuvre de ces pratiques d'adéquation.

Pour répondre à ces objectifs, nous avons administré un sondage en ligne au cours de l'automne 2020 à des conseillers et des conseillères en ressources humaines, dont une majorité sont des membres de l'Ordre des CRHA. Nous présentons plus de détails sur le contenu du questionnaire administré, le processus de collecte de données et l'échantillon aux encadrés 1 et 2.

### **Encadré 1. Le questionnaire**

Le questionnaire administré à l'aide de Survey Monkey comportait 15 questions. Les questions 1 à 7 mesuraient la présence ou l'absence de situations d'adéquation ou d'écart (surcompétence et sous-compétence) à deux moments, en 2019 et en 2020, dans les organisations où œuvraient les répondants et visaient à documenter aussi l'impact perçu de la pandémie de COVID-19 sur la présence de ces écarts.

La question 8 portait sur les pratiques d'adéquation. Une liste de 12 pratiques, inspirée de nos travaux antérieurs (Michaud, Bernier et Ben Mansour, 2020) ainsi que du groupe de discussion et des entrevues réalisés dans la phase initiale de ce projet, a été retenue. Pour chaque pratique, le répondant devait indiquer si la pratique était présente ou non au sein de son organisation. Dans l'affirmative, le répondant devait préciser la ou les raisons pour lesquelles elles l'ont été : pour corriger des écarts, pour prévenir des écarts ou pour d'autres raisons.

Les deux questions suivantes 9 et 10 portaient sur les conditions de succès et les obstacles à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation. Les répondants devaient indiquer avec une échelle Likert à trois niveaux (0 =pas du tout, 1=un peu, 2=beaucoup) dans quelle mesure 12 conditions avaient facilité et 9 conditions avaient freiné la mise en œuvre des pratiques d'adéquation. Un résultat inférieur à 1 indique que la condition identifiée (ou le facteur) n'a pas facilité/freiné la mise en œuvre. La liste des conditions de succès et des freins proposée s'inspire des travaux de Bernier, Michaud et Poulet (2017) et du groupe de discussion et des entrevues tenus en février et mars 2020 avec des professionnel(le)s en RH.

Les questions 11 à 14 ont permis de documenter des caractéristiques socioéconomiques liées aux organisations des répondants, telles que : le secteur d'activité, la taille, la présence syndicale et des caractéristiques diverses comme l'obligation externe d'investir 1% de la masse salariale en dépenses de formation, la culture, le climat et la présence d'un service ou d'un département de GRH.

La dernière question portait sur l'appartenance du répondant à l'Ordre des CRHA.

Tout au long du sondage, les répondants ont eu la possibilité de se retirer à tout moment, d'enregistrer leurs réponses et de compléter le sondage plus tard, d'indiquer la méconnaissance d'une réponse (*Je ne sais pas*) ou encore de s'abstenir de répondre en indiquant *Je préfère ne pas répondre*.

### **Encadré 2. La collecte de données et l'échantillon**

En octobre et novembre 2020, le lien vers le questionnaire en ligne a été acheminé par courriel à environ 10 000 membres de l'Ordre des CRHA par un représentant de l'Ordre (en excluant les membres en pratique privée, les professeurs et les retraités). Le lien a aussi été affiché dans Vigie-Express, le courriel quotidien de nouvelles acheminés aux membres. De façon à augmenter le nombre de répondants et à diversifier la provenance des répondants issus de différents secteurs d'activités économiques et types d'organisations, nous avons sollicité différents groupes de répondants tels que : les abonnés de l'infolettre de l'Observatoire Compétences-Emplois (OCE) dont nous sommes membres chercheuses affiliées, nous avons sollicité directement le groupe Partenaires RH sur Facebook, et les membres de la communauté de pratiques RH de la Direction générale du personnel réseau et ministériel-Direction générale de la gestion de la main-d'œuvre (DGPRM-DGGMO) du Ministère de la Santé et des Services sociaux. Des envois ciblés par le compte de l'OCE sur Twitter, Facebook et LinkedIn a permis aussi de solliciter des répondants. Ce qui a permis de recueillir au total 592 questionnaires, totalement ou partiellement complétés. De ce

nombre, 334 questionnaires ont été entièrement complétés. L'analyse préliminaire des données a permis de retenir au final un échantillon valide de 247 répondants : pour être conservé, un répondant devait avoir fourni des réponses au moins sur les situations d'adéquation et les pratiques d'adéquation, ne pas avoir fourni une majorité de réponse « je ne sais pas » et ne pas s'être identifié comme un consultant, un retraité ou un professeur.

Le présent rapport présente donc les résultats obtenus à la suite à l'analyse des réponses de 247 répondants. Dans un premier temps, nous présentons une description de toutes les réponses compilées avec le logiciel de statistique SPSS, puis les résultats de certaines analyses bivariées significatives (au seuil de 0,05). Dans un deuxième temps, nous reprenons la description et l'analyse des réponses obtenues en les distinguant selon certaines caractéristiques socioéconomiques des organisations telles que la présence syndicale, le secteur d'activité, la taille et l'obligation externe d'investir l'équivalent de 1% de la masse salariale en dépenses de formation. Le rapport se termine avec une discussion des résultats et des implications pour les professionnel(le)s en ressources humaines.

## 1. Résultats pour tous les répondants

Cette première section présente les résultats agrégés pour tous les répondants. Bien que 247 questionnaires aient été retenus pour faire partie de l'échantillon, le nombre de réponses aux différentes questions (en excluant les valeurs manquantes – absence de réponse ou réponse *Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre*) varie entre 180 et 244.

Le premier constat que nous pouvons faire à la lumière des réponses valides obtenues, c'est qu'il y a une variété de situations d'adéquation et d'écarts vécues dans les organisations, comme le montre le tableau 1.1. La somme des réponses dépassant 100%, il est permis de croire que certaines organisations vivent simultanément des situations d'adéquation et des situations d'inadéquation, ce qui est comparable aux résultats d'une étude antérieure menée dans le secteur manufacturier en 2017 (Bernier, Michaud et Poulet). Par ailleurs, les situations de sous-compétence sont plus fréquentes que celles de surcompétence tant en 2019 qu'en 2020.

Tableau 1.1 Prévalence des situations d'adéquation ou d'écart

Situations d'adéquation ou d'écart	Proportion (%) d'organisations <sup>1</sup>
Adéquation : absence d'écart entre les compétences détenues par vos employés et les compétences exigées par leurs tâches et responsabilités ou autrement dit, dans l'utilisation qu'ils font de leurs compétences dans les emplois qu'ils occupent en 2019 (ADE2019)	24,0
Surcompétence : présence d'employés ayant des compétences supérieures aux exigences de l'emploi occupé, donc sous-utilisant leurs compétences, en 2019 (SUR2019)	36,1
Sous-compétence : présence d'employés ayant des compétences inférieures aux exigences, donc ne détenant pas toutes les exigences requises pour occuper leur emploi, en 2019 (SOUS2019)	66,4
Adéquation : absence d'écart entre les compétences détenues par vos employés et les compétences exigées par leurs tâches et responsabilités ou autrement dit, dans l'utilisation qu'ils font de leurs compétences dans les emplois qu'ils occupent en 2020 (ADE2020)	19,9
Surcompétence : présence d'employés ayant des compétences supérieures aux exigences de l'emploi occupé, donc sous-utilisant leurs compétences, en 2020 (SUR2020)	34,2
Sous-compétence : présence d'employés ayant des compétences inférieures aux exigences, donc ne détenant pas toutes les exigences requises pour occuper leur emploi, en 2020 (SOUS2020)	71,9
Perception que certains écarts observés en 2020 sont attribuables à la pandémie de la COVID-19	37,1

<sup>1</sup> Dans la mesure où nous considérons que chaque répondant fournit des renseignements pour l'organisation dans laquelle il travaille (même s'il n'en est pas le représentant officiel désigné), nous présentons les résultats comme des proportions d'organisations présentant des situations d'adéquation ou d'écart ou adoptant des pratiques. Nous réalisons cependant qu'il n'est pas possible de vérifier s'il y a un seul répondant par organisation, ce qui constitue certainement une limite de l'étude.

La comparaison des situations perçue entre 2019 et 2020 tend vers une diminution significative des situations d'adéquation en 2020, par rapport à l'année précédente, et une augmentation significative des cas de sous-compétence.

Un peu plus du tiers des répondants (37,1 %) considère que certains écarts observés en 2020 sont attribuables à la pandémie de la COVID-19 qui a forcé plusieurs organisations à revoir leur organisation du travail et à adopter le télétravail. Ceci peut avoir engendré des écarts entre les compétences individuelles et les nouvelles exigences techniques liées notamment à l'utilisation d'équipements informatiques, mais aussi au niveau des nouvelles compétences générales ou interpersonnelles (*soft skills*) rendues nécessaires par l'adoption de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux modes de supervision d'équipe en télétravail et de nouveaux modes de communication.

En ce qui a trait à la prévalence des pratiques d'adéquation dans les organisations, le tableau 1.2 révèle que quatre pratiques sont davantage présentes dans les organisations : ce sont celles qui sont le plus intuitivement/naturellement associées à l'adéquation formation-emploi, à savoir la formation informelle (85,2%), l'encouragement des employés à suivre de la formation (84,4%), la formation formelle (83,7%) et la gestion et l'évaluation du rendement individuel (81,1%). Sans surprise, trois pratiques reliées entre elles permettant d'orienter les pratiques de développement de la main-d'œuvre sont parmi les moins présentes dans les organisations : le bilan annuel des compétences (36,1 %), le développement de plans individualisés de développement des compétences et de cheminement de carrière (42,7%) et la planification RH des besoins de compétences (46,3%).

Tableau 1.2 Prévalence des pratiques d'adéquation

Pratiques d'adéquation	Proportion d'organisations où la pratique est présente (%)
Formation informelle (sur le tas, auto-formation ou groupe de partage d'expérience)	85,2
Encouragement des employés à suivre des activités de formation	84,4
Formation formelle (en classe, virtuelle)	83,7
Gestion et évaluation du rendement individuel	81,1
Rétroaction constructive	76,2
Accompagnement des employés par le mentorat, le jumelage, le coaching, le compagnonnage	73,1
Désignation d'une personne responsable de la formation	62,3
Élargissement du bassin des candidats en embauchant des personnes avec des compétences générales, des compétences proches ou adjacentes	58,0
Planification RH des besoins de compétences	46,3
Plans individualisés de développement des compétences et de cheminement de carrière	42,7
Politique formelle concernant le développement des compétences	42,2
Bilan annuel des compétences	36,1

Toutes les conditions de succès internes à l'organisation proposées dans le questionnaire ont facilité la mise en œuvre des pratiques d'adéquation (voir tableau 1.3). Seule la condition externe, à

savoir l'appui d'un organisme externe, a obtenu un score moyen de 0,88 sur 2 indiquant que ce facteur n'a pas facilité la mise en œuvre de la pratique. Les résultats montrent que les trois facteurs les plus importants dans la mise en œuvre d'une pratique d'adéquation sont l'appui de la direction, un climat de travail respectueux et collaboratif et l'attitude positive des employés à l'égard du développement des compétences. Ces facteurs étaient aussi ressortis parmi les plus importants de l'étude de Bernier, Michaud et Poulet (2017) effectuée auprès de petites et moyennes entreprises manufacturières québécoises.

Tableau 1.3 Importance des conditions de succès

<b>Les conditions de succès de la mise en œuvre des pratiques d'adéquation</b>	<b>Score moyen (sur 2)<sup>2</sup></b>
L'appui de la direction	1,65
Un climat de travail respectueux, un esprit de collaboration	1,64
L'attitude positive des employés à l'égard du développement des compétences	1,63
Les relations de travail harmonieuses	1,59
La confiance des superviseurs à l'égard des travailleurs	1,58
Des formateurs compétents	1,55
Des superviseurs compétents	1,52
Le style de leadership des superviseurs	1,49
L'initiative des travailleurs	1,37
Une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs	1,37
La disponibilité des ressources (temps, argent, formateur, employés pour remplacer ceux en formation, etc.)	1,33
L'appui d'un organisme extérieur (ex. consultant, CSMO, institutions scolaires, etc.)	0,88

Tel qu'indiqué dans le tableau 1.4, seulement quatre facteurs parmi ceux proposés ont freiné la mise en œuvre des pratiques d'adéquation. Ce sont les exigences opérationnelles, le manque de ressources (tant financières qu'humaines), la résistance au changement et la communication déficiente. La résistance au changement et les exigences opérationnelles s'étaient avérés les obstacles les plus importants à l'adéquation dans l'étude de Bernier et al. (2017). Curieusement, malgré la parenté des facteurs, la présence de conflits et le manque de collaboration du syndicat ne semblent pas freiné la mise en œuvre des pratiques, alors que le climat de collaboration et les relations de travail harmonieuses les facilitent.

Tableau 1.4 Importance des freins

<b>Freins à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation</b>	<b>Score moyen (sur 2)</b>
Les exigences opérationnelles	1,52
Le manque de ressources (temps, argent, formateur, employés pour remplacer ceux en formation, etc.)	1,42
La résistance au changement (la peur et l'insécurité) des employés	1,19
La communication déficiente au sein de l'organisation	1,01
La rigidité des règles et des processus	0,85
Des superviseurs incompetents	0,81
Des conflits au sein de l'organisation	0,63
Des formateurs incompetents	0,58
Le manque de collaboration du syndicat	0,52

<sup>2</sup> Pour l'interprétation, un score moyen inférieur à 1 indique que le facteur n'a pas facilité la mise en œuvre de la pratique d'adéquation (voir encadré 1).

Le tableau 1.5 fait ressortir, quant à lui, certaines caractéristiques de l'échantillon. Les répondants œuvrent principalement dans l'administration publique ou parapublique (42,7%) et dans le secteur tertiaire (32,9%), deux secteurs que nous avons différenciés malgré leurs similitudes. En matière de taille, les organisations de taille moyenne comptant entre 100 et 499 employés sont un peu moins nombreuses (23,8%) que les autres réparties presque également entre organisations de petite ou de grande taille. Un peu plus du tiers des organisations (38,7%) a adopté un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue, tels ISO, Kaizen ou Six Sigma.

Tableau 1.5 Caractéristiques des organisations des répondants

Caractéristiques de l'organisation		Proportion des organisations (%)
Secteur d'activité	Primaire ou secondaire	23,6
	Tertiaire	33,6
	Administration publique ou parapublique	42,7
Taille	Petit (99 employés et moins)	37,4
	Moyen (100 à 499 employés)	23,8
	Grand (500 employés et plus)	38,8
La présence d'une ou des accréditation(s) syndicale(s)		53,8
Une <b>obligation externe</b> d'investir l'équivalent de 1 % de la masse salariale en dépenses de formation		76,2
Une <b>stratégie connue</b> de formation ou de développement des compétences des employés		57,1
Un <b>poste budgétaire</b> dédié aux activités de formation		79,3
Une <b>culture ouverte</b> à la conciliation travail-vie personnelle et au mieux-être		73,0
Un <b>plan</b> pour attirer et retenir les employés compétents		40,7
Un <b>climat propice</b> à des relations de travail constructives		82,8
Un <b>plan</b> pour préparer la relève		30,4
Une <b>culture ouverte</b> à l'apprentissage		78,5
La présence d'un département, d'un service ou d'un conseiller en gestion des ressources humaines		84,6
Une personne responsable de la dotation		81,9
Une personne responsable de la formation		62,8
Un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue, on entend par exemple ou qui sont inspirés de : ISO, Kaizen, Six Sigma, etc.		38,7
Répondant membre de l'Ordre des CRHA		60,5

Un peu plus de la moitié des répondants (53,8%) ont indiqué que leur organisation comptait au moins un syndicat et les trois quart (76,2%) ont rapporté que leur organisation devait investir l'équivalent de 1% de leur masse salariale en dépenses de formation en vertu de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* du Québec.

La majorité des répondants provenait d'une organisation où il y a un département, un service ou un conseiller en ressources humaines (84,6%), une personne responsable de la dotation (81,9%) et/ou dans une moindre mesure, une personne responsable de la formation (62,8%). Par ailleurs, 60,5% des répondants ont déclaré être membres de l'Ordre des CRHA.

Si les répondants ont indiqué majoritairement que leur organisation avait une culture propice aux relations de travail constructives (82,8%), ouverte à l'apprentissage (78,5%) ou ouverte à la

conciliation travail-vie personnelle et au mieux-être (73,0%), une minorité d'organisations détient un plan pour préparer la relève (30,4%) ou un plan pour attirer et retenir les employés compétents (40,7%).

\*\*\*

Après avoir commenté l'analyse descriptive des réponses obtenues, nous présentons maintenant les résultats significatifs (au seuil de signification de 5%) des analyses bivariées prenant surtout la forme de corrélation de Spearman (vu le caractère dichotomique de la majorité des variables). Rappelons que les corrélations, même significatives, ne sont pas des indicateurs de causalité. À ce titre, elles constituent simplement une indication de la présence d'une relation entre les deux variables et elles ne permettent pas de déterminer si la présence d'une pratique d'adéquation engendre une situation d'écart ou d'adéquation, ni qu'une situation d'écart entraîne l'adoption d'une pratique. L'apport de données longitudinales est une solution pour établir la causalité, ce qui n'est toutefois pas le cas dans la présente étude.

En ce qui a trait aux liens entre les pratiques d'adéquation et les situations d'adéquation ou d'écart, le tableau 1.6 indique que seule la planification RH des besoins de compétences (PRH) est significativement corrélée positivement à l'adéquation ( $r=,158$  en 2019 et  $r=,132$  en 2020) et négativement à la sous-compétence ( $r= -,160$  en 2019 et  $r= -,173$  en 2020). C'est donc dire que la PRH est associée à davantage d'adéquation et à moins de situations de sous-compétence.

Tableau 1.6 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les situations d'adéquation ou d'écart

Situations → Pratiques↓	ADE2019	SUR2019	SOUS2019	ADE2020	SUR2020	SOUS2020
Rétroaction constructive	,162*	-,209**	-	-	-	-
Planification RH des besoins de compétences	,158*	-	-,160*	,132*	-	-,173*
Politique formelle concernant le développement des compétences	,139*	-	-	-	-	-
Bilan annuel des compétences	,182**	-	-,153*	-	-	-

Note : \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01

Deux pratiques sont corrélées à la fois aux situations d'adéquation et à celles d'écart, mais seulement en 2019. D'une part, la présence de rétroaction constructive est positivement associée à l'adéquation ( $r=,162$ ) et négativement à la surcompétence ( $r=-,209$ ). D'autre part, la présence d'un bilan annuel des compétences est pour sa part positivement associée à l'adéquation ( $r=,182$ ) et négativement à la sous-compétence ( $r=-,153$ ). Finalement, la présence d'une politique formelle concernant le développement des compétences est significativement corrélée positivement à l'adéquation ( $r=,139$ ).

Le tableau 1.7 présente les corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation liées aux situations d'adéquation (identifiées au tableau 1.6) et les conditions de succès facilitant leur mise en œuvre. Il révèle que les trois conditions les plus souvent liées statistiquement et significativement à la présence des pratiques d'adéquation sont l'appui de la direction, la présence d'une culture d'apprentissage tolérante aux erreurs et la présence de formateurs compétents.

Tableau 1.7 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les conditions facilitant leur mise en œuvre

Pratiques → Facteurs facilitants ↓	Planification RH des besoins de compétences	Rétroaction constructive	Bilan annuel des compétences	Politique formelle concernant le développement des compétences
L'appui de la direction	,175*	,287**	,178*	,164*
Un climat de travail respectueux, un esprit de collaboration	-	,202**	-	-
L'attitude positive des employés à l'égard du développement des compétences	,146*	-	-	-
Les relations de travail harmonieuses	-	,186**	-	-
La confiance des superviseurs à l'égard des travailleurs	,142*	,143*	,177*	-
Des formateurs compétents	,185*	,331**	,171*	,179*
Des superviseurs compétents	,277**	,285**	,267**	-
Le style de leadership des superviseurs	,167*	,240**	,168*	-
L'initiative des travailleurs	-	,149*	-	-
Une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs	,221**	,233*	,161*	,159*
La disponibilité des ressources	,197**	,221**	-	,159*
L'appui d'un organisme extérieur	-	-	-	-

Note : \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01

La relation la plus forte est celle entre la présence de formateurs compétents et la rétroaction constructive ( $r=,331$ ), suivi de celles entre la même pratique et l'appui de la direction ( $r=,287$ ) et des superviseurs compétents ( $r=,285$ ). C'est d'ailleurs cette pratique, l'offre de rétroaction constructive, qui est le plus fortement et souvent corrélée aux conditions facilitantes.

Une seule condition facilitante n'est pas reliée à l'implantation des pratiques : l'appui d'un organisme extérieur. Ce résultat est peu surprenant dans la mesure où cette condition de succès n'a pas été souvent citée comme importante (moyenne de 0,88 sur 2).

En matière d'association entre les freins et les pratiques d'adéquation, le tableau 1.8 indique que la communication déficiente est un frein associé à toutes les pratiques d'adéquation (elles-mêmes reliées aux situations d'adéquation et d'écart). Par ailleurs, la relation entre la présence de formateurs incompetents et les pratiques d'adéquation est plutôt surprenante, dans la mesure où ce frein n'avait pas été jugé important par les répondants (score de 0,58 indiqué au tableau 1.4)

Tableau 1.8 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les facteurs freinant leur mise en œuvre

Pratiques → Freins ↓	Planification RH des besoins de compétences	Rétroaction constructive	Bilan annuel des compétences	Politique formelle concernant le développement des compétences
Les exigences opérationnelles	-	-	-	-
Le manque de ressources	-	-	-	-
La résistance au changement (la peur et l'insécurité) des employés	-	-,154*	-	-
La communication déficiente au sein de l'organisation	-,180*	-,262**	-,217**	-,169*
La rigidité des règles et des processus	-	-	-	-
Des superviseurs incompétents	-,191*	-	-	-
Des conflits au sein de l'organisation	-	-,239**	-	-
Des formateurs incompetents	-,156*	-	-,242**	-
Le manque de collaboration du syndicat	-	-	-	-

Note : \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,001

Quatre freins ne sont aucunement corrélés aux pratiques d'adéquation identifiées : les exigences opérationnelles, le manque de ressources, la rigidité des règles et des processus, ainsi que le manque de collaboration du syndicat. Curieusement, nos résultats ne montrent aucun lien significatif entre les freins les plus importants relevés au tableau 1.4 (exigences opérationnelles et manque de ressources) et les pratiques d'adéquation ou d'écarts.

\*\*\*

Dans les prochaines sections, nous présentons une analyse différenciée des résultats selon quatre caractéristiques socioéconomiques documentés dans le questionnaire : la présence syndicale, le secteur d'activité, la taille de l'organisation et l'obligation d'investir l'équivalent de 1 % de la masse salariale en dépenses de formation. Pour identifier la présence de différences significatives, nous utiliserons un ou plusieurs des trois tests statistiques décrits à l'encadré 3. D'ailleurs, les résultats présentés le seront seulement s'ils sont concluants, c'est-à-dire seulement lorsque les résultats de tous les tests effectués vont dans le même sens.

### Encadré 3. Les méthodes d'analyse

Trois tests ont été utilisés pour comparer les réponses des différentes catégories de répondants et vérifier si les différences obtenues étaient significatives, plutôt que dues au hasard. Nous les présentons brièvement.

**Test t de Student** : Ce test est utilisé pour comparer les moyennes de deux catégories de répondants (par exemple syndiqué vs non syndiqué; assujetti à la loi ou non assujetti). Dans cette étude, nous avons utilisé le test t à deux échantillons, pour lequel les deux catégories sont indépendantes et mutuellement

exclusives, c'est-à-dire qu'un répondant ne peut faire partie que d'une seule catégorie. Lorsque le test est significatif au seuil retenu (0,05 dans notre étude), cela signifie que les deux moyennes sont significativement différentes et que cette différence n'est pas attribuable au hasard, 19 fois sur 20.

**Test Anova et test post-hoc de Tukey** : Le test Anova est un test d'analyse de la variance qui permet de comparer la variance et les moyennes de plus de deux catégories de répondants, définies à l'aide d'une variable catégorielle (par exemple le secteur d'activité ou la taille de l'organisation). Si le score F est significatif au seuil retenu (0,05 dans notre étude), cela signifie qu'il y a des différences entre les catégories qui ne sont pas attribuables au hasard. Pour identifier les différences significatives, nous avons opté pour le test post hoc de Tukey.

**Tableau croisé et chi carré ( $\chi^2$ )** : Le tableau croisé, aussi appelé tableau de contingence, présente les réponses catégorielles (ex. pratique présente ou absente) selon l'appartenance des répondants à deux ou plus catégories (ex. taille petite, moyenne ou grande). C'est le calcul de la statistique du chi carré qui permet de déterminer s'il y a une différence significative au seuil retenu (inférieur ou égal au seuil de signification de 0,05 dans notre étude) entre les différentes catégories de répondants.

La prochaine section compare les résultats en fonction de la présence syndicale au sein des organisations de l'échantillon.

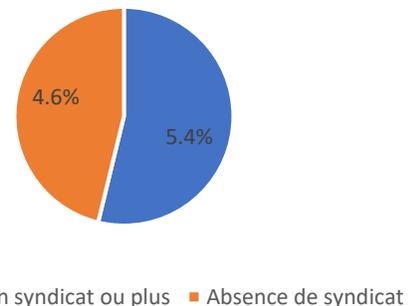
## 2. Résultats selon la présence d'une ou plusieurs accréditations syndicales au sein de l'organisation

### Faits saillants de la section

- La présence ou l'absence d'un syndicat ne change en rien la prévalence des situations d'adéquation ou d'écart.
- Trois pratiques d'adéquation sont significativement plus présentes dans les organisations syndiquées : la formation informelle, la formation formelle et la désignation d'une personne responsable de la formation.
- La présence ou l'absence d'un syndicat ne change en rien l'importance accordée aux facteurs facilitant la mise en œuvre des pratiques d'adéquation.
- La rigidité des règles et des processus constitue un frein plus important à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation dans les organisations syndiquées.
- Les organisations syndiquées sont majoritairement de grande taille dans les secteurs public et parapublic, ainsi que primaire et secondaire, comptent sur l'appui d'experts en GRH, sont assujetties à la loi du 1% et ont un poste budgétaire dédié aux activités de formation.
- En présence d'un syndicat, les relations entre les pratiques et les situations d'adéquation ou d'écart sont plus fortes.
- Dans les organisations syndiquées, il y a davantage de relations significatives entre les pratiques d'adéquation et les conditions facilitant ou freinant leur mise en œuvre.

Les répondants sont répartis tels que 121 d'entre eux, représentant 53,8% de l'échantillon, ont indiqué qu'il y avait un ou plusieurs syndicats dans leur organisation, et que 104 ont répondu qu'il n'y avait pas de syndicat. Afin de comparer les réponses des répondants des organisations syndiquées et celles des répondants des organisations non-syndiquées, nous présentons les réponses côte-à-côte dans les tableaux suivants. Nous avons ombragé les questions pour lesquelles une différence statistiquement significative a été observée à l'aide de tests du t de Student et Anova (voir encadré 3) et indiqué les résultats significatifs.

Répartition selon la présence syndicale



Tout d'abord, la présence d'un syndicat n'entraîne aucune différence significative dans les réponses au sujet des situations d'adéquation et d'écart (voir tableau 2.1). Cela dit, la diminution de la proportion de situation d'adéquation entre 2019 et 2020 est significative (au seuil de 0,05) pour les organisations non syndiquées, mais pas pour les organisations syndiquées. L'augmentation du

nombre de situations de sous-compétence est significative pour les deux catégories d'organisations.

Tableau 2.1 Prévalence des situations d'adéquation ou d'écart

Situations d'adéquation ou d'écart	Proportion d'organisations (%)	
	Présence d'un syndicat	Absence d'un syndicat
Adéquation : absence d'écart entre les compétences détenues par vos employés et les compétences exigées par leurs tâches et responsabilités ou autrement dit, dans l'utilisation qu'ils font de leurs compétences dans les emplois qu'ils occupent en 2019 (ADE2019)	19,8	29,9
Surcompétence : présence d'employés ayant des compétences supérieures aux exigences de l'emploi occupé, donc sous-utilisant leurs compétences, en 2019 (SUR2019)	42,3	31,3
Sous-compétence : présence d'employés ayant des compétences inférieures aux exigences, donc ne détenant pas toutes les exigences requises pour occuper leur emploi, en 2019 (SOUS2019)	70,0	59,6
Adéquation : absence d'écart entre les compétences détenues par vos employés et les compétences exigées par leurs tâches et responsabilités ou autrement dit, dans l'utilisation qu'ils font de leurs compétences dans les emplois qu'ils occupent en 2020 (ADE2020)	16,7	23,8
Surcompétence : présence d'employés ayant des compétences supérieures aux exigences de l'emploi occupé, donc sous-utilisant leurs compétences, en 2020 (SUR2020)	39,8	28,4
Sous-compétence : présence d'employés ayant des compétences inférieures aux exigences, donc ne détenant pas toutes les exigences requises pour occuper leur emploi, en 2020 (SOUS2020)	76,5	66,0
Perception que certains écarts observés en 2020 sont attribuables à la pandémie de la COVID-19	40,6	30,9

En ce qui a trait à la prévalence des pratiques d'adéquation, le tableau 2.2 révèle que ce sont les quatre mêmes pratiques que pour l'échantillon entier qui sont les plus présentes, mais leur ordre de fréquence varie légèrement selon qu'un syndicat soit présent ou non dans l'organisation. De plus, le niveau de présence de trois pratiques d'adéquation est significativement différent selon la présence syndicale. Ainsi, les organisations syndiquées sont proportionnellement plus nombreuses que les organisations non-syndiquées à offrir de la formation, tant formelle qu'informelle, et à désigner une personne responsable de la formation.

Par ailleurs, le nombre de pratiques adoptées par les organisations syndiquées (4,6) n'est pas significativement différent de celui des organisations non syndiquées (5,6).

Tableau 2.2 Prévalence des pratiques d'adéquation

Pratiques d'adéquation	Proportion d'organisations où la pratique est présente (%)	
	Présence d'un syndicat	Absence d'un syndicat
Formation informelle (sur le tas, auto-formation ou groupe de partage d'expérience) <i>t de Student = -2,098*</i> ; <i>F=4,570*</i>	90,7	80,8
Encouragement des employés à suivre des activités de formation	87,5	83,7
Formation formelle (en classe, virtuelle) <i>t de Student = -2,340*</i> ; <i>F=5,735*</i>	91,5	80,4

Pratiques d'adéquation	Proportion d'organisations où la pratique est présente (%)	
	Présence d'un syndicat	Absence d'un syndicat
Gestion et évaluation du rendement individuel	80,0	82,4
Rétroaction constructive	75,5	76,5
Accompagnement des employés par le mentorat, le jumelage, le coaching, le compagnonnage	79,7	68,9
Désignation d'une personne responsable de la formation <i>t de Student = -2,029*</i> ; <i>F=4,171*</i>	70,2	56,7
Élargissement du bassin des candidats en embauchant des personnes avec des compétences générales, des compétences proches ou adjacentes	57,6	60,6
Planification RH des besoins de compétences	48,2	47,4
Plans individualisés de développement des compétences et de cheminement de carrière	46,1	39,4
Politique formelle concernant le développement des compétences	49,5	40,0
Bilan annuel des compétences	36,6	36,0

Note : \* indique une différence significative au seuil de 0,05

La présence ou l'absence d'un syndicat n'entraîne aucune différence significative dans l'importance accordée aux facteurs facilitant la mise en œuvre des pratiques d'adéquation, tel qu'indiqué au tableau 2.3.

Tableau 2.3 Importance des conditions de succès

Les conditions de succès de la mise en œuvre des pratiques d'adéquation	Score moyen (sur 2)	
	Présence d'un syndicat	Absence d'un syndicat
L'appui de la direction	1,64	1,67
Un climat de travail respectueux, un esprit de collaboration	1,60	1,67
L'attitude positive des employés à l'égard du développement des compétences	1,61	1,66
Les relations de travail harmonieuses	1,55	1,65
La confiance des superviseurs à l'égard des travailleurs	1,55	1,60
Des formateurs compétents	1,58	1,53
Des superviseurs compétents	1,49	1,57
Le style de leadership des superviseurs	1,43	1,55
L'initiative des travailleurs	1,31	1,45
Une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs	1,34	1,38
La disponibilité des ressources (temps, argent, formateur, employés pour remplacer ceux en formation, etc.)	1,33	1,36
L'appui d'un organisme extérieur (ex. consultant, CSMO, institutions scolaires, etc.)	0,91	0,85

En matière de freins à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation, le tableau 2.4 indique que la présence d'un syndicat entraîne une seule différence significative dans le niveau d'importance qui leur est accordé. Sans surprise, la rigidité des règles et des processus s'avère un frein plus important dans les organisations syndiquées. En effet, dans ces organisations, la convention collective encadre plusieurs activités et réduit la flexibilité (Saba et Dolan, 2021).

Tableau 2.4 Importance des freins

Freins à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation	Score moyen (sur 2)	
	Présence d'un syndicat	Absence d'un syndicat
Les exigences opérationnelles	1,58	1,45
Le manque de ressources (temps, argent, formateur, employés pour remplacer ceux en formation, etc.)	1,47	1,35
La résistance au changement (la peur et l'insécurité) des employés	1,27	1,10
La communication déficiente au sein de l'organisation	1,05	0,98
La rigidité des règles et des processus <b>t de Student = -3,747***; F=14,041***</b>	1,05	0,62
Des superviseurs incompetents	0,84	0,76
Des conflits au sein de l'organisation	0,71	0,52
Des formateurs incompetents	0,58	0,56
Le manque de collaboration du syndicat	0,58	0,26

Note : \*\*\* indique une différence significative au seuil de 0,001

Le tableau 2.5 révèle que la répartition des organisations par secteur d'activité et par taille est significativement différente selon la présence syndicale. Ainsi, les organisations œuvrant dans les secteurs primaire et secondaire, ainsi que dans le secteur public et parapublic rapportent plus souvent la présence d'un syndicat que les organisations du secteur des services (tertiaire), avec une différence encore plus marquée pour les organisations du secteur public et parapublic. Autrement dit, les syndicats sont plus présents dans les organisations du secteur public et parapublic, et des secteurs primaire et secondaire. En matière de taille, les PME font majoritairement état de l'absence d'un syndicat, alors qu'il a présence syndicale dans plus de la moitié des grandes organisations. Ce résultat doit cependant être interprété avec soin puisque plus de 64% des grandes organisations sont du secteur public et parapublic.

Tableau 2.5 Caractéristiques des organisations des répondants

Caractéristiques de l'organisation		Proportion des organisations	
		Présence d'un syndicat	Absence d'un syndicat
Secteur d'activité $\chi^2=51,57***$ <b>F=9,053**</b>	Primaire ou secondaire	26,4	20,6
	Tertiaire	14,0	57,7
	Administration publique ou parapublique	59,5	21,7
Taille $\chi^2=37,31***$ <b>F=43,187***</b>	Petit (99 employés et moins)	22,3	54,8
	Moyen (100 à 499 employés)	21,5	26,9
	Grand (500 employés et plus)	56,2	18,3
Une obligation externe d'investir l'équivalent de 1 % de la masse salariale en dépenses de formation <b>t de Student = -5,157***; F=28,020***</b>		90,2	61,0
Une stratégie connue de formation ou de développement des compétences des employés <b>t de Student = -1,996*; F=4,006*</b>		63,5	50,0
Un poste budgétaire dédié aux activités de formation <b>t de Student = -2,686**;</b> <b>F=7,571**</b>		86,1	70,8
Une culture ouverte à la conciliation travail-vie personnelle et au mieux-être		72,5	73,0
Un plan pour attirer et retenir les employés compétents		40,2	42,1
Un climat propice à des relations de travail constructives		79,8	85,9
Un plan pour préparer la relève		31,9	29,3

Caractéristiques de l'organisation	Proportion des organisations	
	Présence d'un syndicat	Absence d'un syndicat
Une culture ouverte à l'apprentissage	76,1	80,8
La présence d'un département, d'un service ou d'un conseiller en gestion des ressources humaines <i>t de Student = -3,711***; F=15,027***</i>	93,3	75
Une personne responsable de la dotation <i>t de Student = -4,679***; F=24,087***</i>	93,3	69
Une personne responsable de la formation <i>t de Student = -3,361*; F=5,642*</i>	70,2	54,5
Un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue, on entend par exemple ou qui sont inspirés de : ISO, Kaizen, Six Sigma, etc. <i>t de Student = -2,924**; F=8,485**</i>	48,6	28,9
Répondant membre de l'Ordre des CRHA	57,9	65,4

Note : \* indique une différence significative au seuil de 0,05; \*\* indique une différence significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une différence significative au seuil de 0,001

Les organisations visées par au moins une accréditation syndicale sont aussi significativement plus nombreuses que les organisations non syndiquées à déclarer l'obligation externe d'investir au moins 1% de leur masse salariale en dépenses de formation, l'existence d'un poste budgétaire dédié aux activités de formation ainsi que la présence d'un département, d'un service ou d'un conseiller en gestion des ressources humaines, celle d'une personne responsable de la dotation et celle d'une personne responsable de la formation. Encore une fois, ces résultats ne sauraient être interprétés sans se rappeler la forte proportion de grandes organisations et d'organisations du secteur public et parapublic dans le groupe des organisations syndiquées.

Les deux dernières différences significatives sont à l'effet que les organisations syndiquées sont plus nombreuses à déployer une stratégie connue de formation ou de développement des compétences des employés et à adopter un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue, comme, mais sans s'y limiter, ISO, Kaizen et Six Sigma.

\*\*\*

Après avoir commenté les différences significatives au niveau descriptif entre les organisations syndiquées et celles qui ne le sont pas, nous présentons maintenant les résultats des analyses bivariées, celles portant sur les relations entre les pratiques d'adéquation et trois autres variables : les situations d'adéquation ou d'écart, les conditions de succès et les freins, selon la présence ou l'absence d'un syndicat. Ainsi, dans les trois tableaux suivants, les résultats en bleu sont ceux pour les organisations syndiquées et les résultats en gras et en orange sont ceux pour les organisations non syndiquées. Lorsqu'une case ne présente qu'un tiret, cela signifie que les relations ne sont pas significatives.

La comparaison du tableau 2.6 avec le tableau 1.6 permet de constater que, lorsqu'il y a présence syndicale, les relations entre les pratiques et les situations d'adéquation ou d'écart demeurent presque toutes inchangées en comparaison avec l'échantillon total, mais les corrélations sont plus élevées, ce qui implique que l'association entre la situation d'adéquation ou d'écart et la pratique d'adéquation est plus forte.

Tableau 2.6 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les situations d'adéquation ou d'écart

Situations → Pratiques↓	ADE2019	SUR2019	SOUS2019	ADE2020	SUR2020	SOUS2020
Encouragement des employés à suivre des activités de formation	-	-	-	-	,193*	-
Rétroaction constructive	-	-,344**	-	-	-,216*	-
Planification RH des besoins de compétences	,273**	-	-,229*	,236**		-,208*
Bilan annuel des compétences	,233*	-	--	-	-	-

Note : **bleu** indique organisations syndiquées; **orange gras** indique organisations non syndiquées; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01

Ainsi, dans les organisations syndiquées, la planification RH des besoins de compétences, demeure significativement corrélée positivement à l'adéquation ( $r=,273$  en 2019 et  $r=,236$  en 2020) et négativement à la sous-compétence ( $r= -,229$  en 2019 et  $r= -,208$  en 2020), alors que la présence de rétroaction constructive est corrélée négativement à la surcompétence ( $r=-,344$  en 2019 et  $r=-,216$  en 2020). C'est donc dire que, dans les organisations syndiquées, la PRH est associée à plus de situations d'adéquation et moins de situations de sous-compétence alors que la rétroaction est associée à moins de situations de surcompétence.

Lorsqu'on s'intéresse aux relations entre les pratiques d'adéquation et les situations d'adéquation et d'écart pour les organisations non syndiquées, deux sont significatives. D'abord, la relation entre l'adéquation en 2019 et la présence d'un bilan annuel des compétences ( $r=,233$ ), ce qui veut dire que la présence d'un bilan annuel va de pair avec l'accroissement des situations d'adéquation. Ensuite, une corrélation, absente pour l'échantillon entier (voir tableau 1.6), indique que l'encouragement des employés à suivre de la formation est significativement et positivement corrélé à la surcompétence en 2020 ( $r=.193$ ), ce qui veut dire que, dans les organisations non syndiquées, l'encouragement à suivre de la formation est associée à la surcompétence.

En matière de conditions de succès facilitant la mise en œuvre des pratiques d'adéquation, le tableau 2.7 révèle que, pour les organisations syndiquées, c'est la pratique d'encouragement à suivre de la formation qui est la plus souvent corrélée significativement avec des conditions facilitantes dont les plus importantes sont la présence d'une culture tolérante aux erreurs ( $r=,363$ ), l'appui de la direction ( $r=,343$ ) et le climat de travail respectueux ( $r=,311$ ). Par ailleurs, la force de ces corrélations est plus forte pour les organisations syndiquées que pour l'ensemble de l'échantillon. Les deux relations significatives pour les organisations non syndiquées entre les pratiques et les deux facteurs facilitant (des superviseurs compétents et une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs) sont aussi plus fortes que pour l'ensemble de l'échantillon.

Tableau 2.7 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les facteurs facilitant leur mise en œuvre

Pratiques → Facteurs facilitants ↓	Planification RH des besoins de compétences	Rétroaction constructive	Encouragement des employés à suivre des activités de formation	Bilan annuel des compétences
L'appui de la direction	,237*	,389**	,343**	-
Un climat de travail respectueux, un esprit de collaboration	,241*	-	,311**	-
L'attitude positive des employés à l'égard du développement des compétences	-	-	-	-
Les relations de travail harmonieuses	-	,233*	,278**	-
La confiance des superviseurs à l'égard des travailleurs	-	-	,240*	-
Des formateurs compétents	,240*	-	,241*	-
Des superviseurs compétents	-	,199**	,226*	,322**
Le style de leadership des superviseurs	-	-	-	-
L'initiative des travailleurs	-	,278**	-	-
Une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs	,235*	,238*	,363**	,261*
La disponibilité des ressources	-	-	,250**	-
L'appui d'un organisme extérieur	-	-	-	-

Note : **bleu** indique organisations syndiquées; **orange gras** indique organisations non syndiquées; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01

En ce qui a trait aux freins, le tableau 2.8 indique qu'une communication déficiente dans l'organisation est le frein le plus notable à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation, et la présence de conflits est le deuxième spécifiquement dans les organisations syndiquées. Ces résultats vont dans le même sens que ceux présentés dans le tableau 2.7 à savoir que le climat de travail respectueux et les relations de travail harmonieuses semblent faciliter la mise en application des pratiques d'adéquation dans les organisations syndiquées.

Si l'importance accordée à la rigidité des règles et des processus varie selon la présence syndicale (cf. tableau 2.4), les relations entre ce frein et les différentes pratiques ne sont pas significatives.

Tableau 2.8 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les facteurs freinant leur mise en œuvre

Pratiques → Freins ↓	Planification RH des besoins de compétences	Rétroaction constructive	Encouragement des employés à suivre des activités de formation	Bilan annuel des compétences
Les exigences opérationnelles	-	-	-,237*	-
Le manque de ressources	-	-	-,192*	-
La résistance au changement (la peur et l'insécurité) des employés			-,200*	
La communication déficiente au sein de l'organisation	-,258**	-,286**	-,295**	-,261*
La rigidité des règles et des processus	-	-	-	-
Des superviseurs incompétents	-,307**	-	-	-,225*
Des conflits au sein de l'organisation	-,212*	-,267*	-,216*	-
Des formateurs incompetents	-	-,237*	-	-,258*
Le manque de collaboration du syndicat	-	-	-	-

Note : **bleu** indique organisations syndiquées; **orange gras** indique organisations non syndiquées; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01

La prochaine section distingue les résultats en fonction du secteur d'activité.

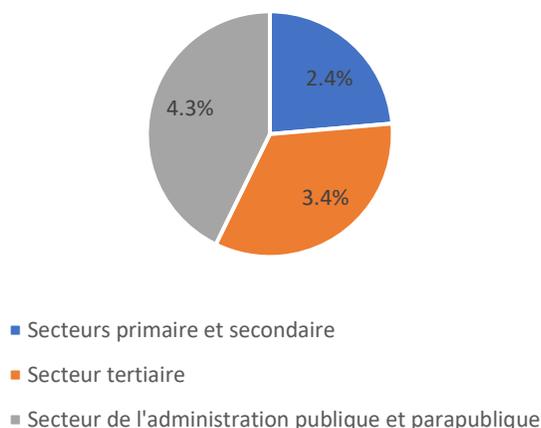
### 3. Résultats selon le secteur d'activité

#### Faits saillants de la section

- Les situations de surcompétence en 2019 étaient significativement plus nombreuses dans le secteur de l'administration publique et parapublique, comparativement aux organisations du secteur tertiaire.
- La présence d'une seule pratique d'adéquation varie selon le secteur d'activité : les organisations du secteur tertiaire sont significativement plus nombreuses que les organisations du secteur de l'administration publique et parapublique à offrir de la rétroaction constructive à leurs employés.
- L'appui de la direction est une condition de succès facilitante plus importante pour les organisations du secteur tertiaire, comparativement à celles des organisations du secteur de l'administration publique et parapublique.
- La rigidité des règles et des processus a davantage constitué un frein à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation dans les organisations de l'administration publique et parapublique que dans les autres secteurs.
- Les organisations des différentes tailles ne sont pas réparties également dans les trois secteurs d'activité.
- Les organisations des secteurs primaire et secondaire, ainsi que du secteur public et parapublic rapportent plus souvent la présence d'un syndicat que les organisations du secteur des services.
- Les organisations du secteur de l'administration publique et parapublique sont significativement plus nombreuses que celles des secteurs primaire et secondaire à avoir un poste budgétaire dédié à la formation.
- Les organisations des secteurs primaire et secondaire sont significativement plus nombreuses à s'appuyer sur un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue, que celles du secteur tertiaire et celle du secteur de l'administration publique et parapublique.

Les répondants de l'étude sont répartis tels que 52 répondants œuvrent dans des organisations des secteurs primaire et secondaire, représentant 23,6% de l'échantillon, que 74 répondants travaillent dans des organisations du secteur tertiaire (33,6%) et 94 répondants sont d'organisations du secteur de l'administration publique et parapublique (42,7%) (cf. tableau 1.5). Encore une fois,

Répartition par secteur d'activité



nous présentons les réponses selon le secteur d'activité côte-à-côte dans les tableaux suivants. Nous avons ombragé les questions pour lesquelles les résultats des tests ( $\chi^2$  et de tests de variance - F de Fisher) sont concluants et indiquent une différence statistiquement significative. Nous avons ensuite utilisé le test post hoc de Tukey pour déterminer où se trouvent les différences significatives. Ce sont les résultats de ces différents tests qui sont présentés, en gras et italique, dans les tableaux lorsque des différences significatives sont repérées.

Tout d'abord, le tableau 3.1 révèle que les situations de surcompétence en 2019 étaient significativement plus nombreuses dans le secteur de l'administration publique et parapublique, comparativement aux organisations du secteur tertiaire, mais la différence avec les secteurs primaire et secondaire n'est pas significative statistiquement (47,7% versus 22,4%). Une autre différence réside dans la perception des répondants que certains écarts observés en 2020 sont attribuables à la pandémie de COVID-19. En effet, les répondants issus du secteur public et parapublic sont significativement plus nombreux que ceux des secteurs primaire et secondaire à l'avoir indiqué (48,7% versus 19,6%).

Tableau 3.1 Prévalence des situations d'adéquation ou d'écart

Situations d'adéquation ou d'écart	Proportion d'organisations (%)		
	Primaire et secondaire	Tertiaire	Administration publique et parapublique
Adéquation : absence d'écart entre les compétences détenues par vos employés et les compétences exigées par leurs tâches et responsabilités ou autrement dit, dans l'utilisation qu'ils font de leurs compétences dans les emplois qu'ils occupent en 2019 (ADE2019)	17,6	32,8	23,3
Surcompétence : présence d'employés ayant des compétences supérieures aux exigences de l'emploi occupé, donc sous-utilisant leurs compétences, en 2019 (SUR2019) $\chi^2=10,492$ **; $F=5,451$ ** (Tukey : tertiaire et publique/parapublique **)	34,7	22,4	47,7
Sous-compétence : présence d'employés ayant des compétences inférieures aux exigences, donc ne détenant pas toutes les exigences requises pour occuper leur emploi, en 2019 (SOUS2019)	71,2	62,9	61,4
Adéquation : absence d'écart entre les compétences détenues par vos employés et les compétences exigées par leurs tâches et responsabilités ou autrement dit, dans l'utilisation qu'ils font de leurs compétences dans les emplois qu'ils occupent en 2020 (ADE2020)	21,2	23,9	17,2
Surcompétence : présence d'employés ayant des compétences supérieures aux exigences de l'emploi occupé, donc sous-utilisant leurs compétences, en 2020 (SUR 2020)	34,0	23,2	40,0
Sous-compétence : présence d'employés ayant des compétences inférieures aux exigences, donc ne détenant pas toutes les exigences requises pour occuper leur emploi, en 2020 (SOUS2020)	72,5	70,0	71,9
Perception que certains écarts observés en 2020 sont attribuables à la pandémie de la COVID-19 $\chi^2=10,967$ **; $F=5,740$ ** (Tukey : primaire et publique/parapublique **)	19,6	33,3	48,7

Note : \*\* indique une différence significative au seuil de 0,01

En ce qui a trait aux variations des situations d'adéquation ou d'écart entre 2019 et 2020, celles dans les secteurs primaire et secondaire et dans le secteur tertiaire ne sont pas significatives au seuil de 0,05, mais elles le sont pour les trois situations dans le secteur de l'administration publique et parapublique.

En matière de prévalence des pratiques d'adéquation, le tableau 3.2 révèle que la présence d'une seule pratique d'adéquation varie selon le secteur d'activité. Ainsi, les organisations du secteur tertiaire sont significativement plus nombreuses que les organisations du secteur de l'administration publique et parapublique à offrir de la rétroaction constructive à leurs employés. L'apparente différence au sujet de la présence de planification RH n'est cependant pas significative au seuil retenu dans notre étude, bien que la différence entre les organisations des secteurs primaire et secondaire, comparativement au secteur public et parapublic soit significative selon le test post hoc de Tukey.<sup>3</sup>

Tableau 3.2 Prévalence des pratiques d'adéquation

Pratiques d'adéquation	Proportion d'organisations où la pratique est présente (%)		
	Primaire et secondaire	Tertiaire	Administration publique et parapublique
Formation informelle (sur le tas, auto-formation ou groupe de partage d'expérience)	82,4	87,8	87,0
Encouragement des employés à suivre des activités de formation	86,3	90,5	81,9
Formation formelle (en classe, virtuelle)	90,0	83,8	86,7
Gestion et évaluation du rendement individuel	90,2	82,2	75,3
Rétroaction constructive <i><math>\chi^2=6,212^*</math>; <math>F=3,157^*</math> (Tukey : tertiaire et publique/parapublique*)</i>	75,5	84,5	67,1
Accompagnement des employés par le mentorat, le jumelage, le coaching, le compagnonnage	84,0	74,3	69,6
Désignation d'une personne responsable de la formation	73,5	62,3	60,2
Élargissement du bassin des candidats en embauchant des personnes avec des compétences générales, des compétences proches ou adjacentes	71,1	58,1	50,7
Planification RH des besoins de compétences	61,5	47,0	40,2
Plans individualisés de développement des compétences et de cheminement de carrière	53,1	37,5	45,5
Politique formelle concernant le développement des compétences	36,0	50,0	46,4
Bilan annuel des compétences	35,4	41,4	31,5

Note : \* indique une différence significative au seuil de 0,05

Au sujet des conditions de succès facilitantes, le tableau 3.3 expose une seule différence significative. Ainsi, bien que l'appui de la direction se soit révélé une condition facilitante pour toutes les organisations, les répondants des organisations du secteur tertiaire considèrent qu'il a davantage facilité la mise en œuvre des pratiques d'adéquation que ceux des organisations du secteur de l'administration publique et parapublique (1,77 versus 1,49).

<sup>3</sup>  $\chi^2=5,950$   $p=,051$ ;  $F=3,019$   $p=,051$  (Tukey : primaire et publique/parapublique  $p=,040$ )

Tableau 3.3 Importance des conditions de succès

Les conditions de succès de la mise en œuvre des pratiques d'adéquation	Score moyen (sur 2)		
	Primaire et secondaire	Tertiaire	Administration publique et parapublique
L'appui de la direction <i>F=5,997** (Tukey : primaire et publique/parapublique *; tertiaire et publique/parapublique **)</i>	1,74	1,77	1,49
Un climat de travail respectueux, un esprit de collaboration	1,69	1,69	1,54
L'attitude positive des employés à l'égard du développement des compétences	1,56	1,64	1,67
Les relations de travail harmonieuses	1,57	1,62	1,57
La confiance des superviseurs à l'égard des travailleurs	1,52	1,68	1,50
Des formateurs compétents	1,42	1,64	1,55
Des superviseurs compétents	1,47	1,64	1,44
Le style de leadership des superviseurs	1,43	1,57	1,43
L'initiative des travailleurs	1,29	1,36	1,41
Une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs	1,39	1,37	1,31
La disponibilité des ressources (temps, argent, formateur, employés pour remplacer ceux en formation, etc.)	1,27	1,42	1,33
L'appui d'un organisme extérieur (ex. consultant, CSMO, institutions scolaires, etc.)	0,93	0,84	0,83

Note : \*\* indique une différence significative au seuil de 0,01

Le tableau 3.4 présente des résultats concluants pour un seul frein. Les répondants des organisations de l'administration publique et parapublique ont indiqué que la rigidité des règles et des processus a constitué un frein (1,12) à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation, contrairement aux organisations des secteurs primaire et secondaire (0,66), et du secteur tertiaire (0,72) qui ont déclaré une importance significativement moins élevée pour ce facteur.

Tableau 3.4 Importance des freins

Freins à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation	Score moyen (sur 2)		
	Primaire et secondaire	Tertiaire	Administration publique et parapublique
Les exigences opérationnelles	1,61	1,54	1,45
Le manque de ressources (temps, argent, formateur, employés pour remplacer ceux en formation, etc.)	1,43	1,51	1,36
La résistance au changement (la peur et l'insécurité) des employés	1,15	1,12	1,28
La communication déficiente au sein de l'organisation	1,04	1,00	1,03
La rigidité des règles et des processus $\chi^2=14,474^{**}$ ; $F=6,847^{***}$ (Tukey <i>primaire et publique/parapublique **; tertiaire et publique/parapublique **</i> )	0,66	0,72	1,12
Des superviseurs incompetents	0,85	0,73	0,86
Des conflits au sein de l'organisation	0,53	0,51	0,80
Des formateurs incompetents	0,61	0,50	0,61
Le manque de collaboration du syndicat	0,50	0,29	0,61

Note : \*\* indique une différence significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,001

Selon le tableau 3.5, lorsque le secteur d'activité des organisations et leur taille sont mis en relation, il appert que les organisations de notre échantillon ne sont pas réparties également dans chaque case du tableau croisé/chaque catégorie. Ainsi, 48,1% des organisations œuvrant dans les secteurs primaire et secondaire sont des moyennes organisations comptant entre 100 et 499 employés, la moitié (50%) des organisations du secteur tertiaire sont de petites organisations comptant moins de 100 et les organisations du secteur l'administration publique et parapublique sont en majorité (59,6%) de grandes organisations de 500 employés et plus. Cet échantillon n'est pas à l'image du marché du travail canadien<sup>4</sup>, ce qui n'est pas surprenant lorsque l'on considère que le point d'entrée pour l'enquête était une personne responsable des RH et que celles-ci sont toutes proportions gardées, moins nombreuses dans les petites organisations, lesquelles composent la très grande majorité du marché.

Tableau 3.5 Caractéristiques des organisations des répondants

Caractéristiques de l'organisation		Proportion des organisations		
		Primaire et secondaire	Tertiaire	Administration publique et parapublique
Taille $\chi^2=40,917^{***}$	Petit (99 employés et moins)	28,8	50,0	28,7
	Moyen (100 à 499 employés)	48,1	24,3	11,7
	Grand (500 employés et plus)	23,1	25,7	59,6
La présence d'une ou des accréditation(s) syndicale(s) $\chi^2=49,531^{***}$ ; $F=31,605^{***}$ (Tukey : primaire et tertiaire***; tertiaire et publique/parapublique ***)		61,5	23,3	77,4
Une obligation externe d'investir l'équivalent de 1 % de la masse salariale en dépenses de formation		84,3	74,3	76,7
Une stratégie connue de formation ou de développement des compétences des employés		55,8	55,7	60,2
Un poste budgétaire dédié aux activités de formation $\chi^2=15,383^{***}$ ; $F=8,191^{***}$ (Tukey : primaire et publique/parapublique***)		61,7	75,4	90,0
Une culture ouverte à la conciliation travail-vie personnelle et au mieux-être		69,6	78,9	69,0
Un plan pour attirer et retenir les employés compétents		42,6	48,5	34,2
Un climat propice à des relations de travail constructives		84,3	89,6	75,9
Un plan pour préparer la relève		43,1	24,6	27,6
Une culture ouverte à l'apprentissage		80,0	83,3	72,9
La présence d'un département, d'un service ou d'un conseiller en gestion des ressources humaines		96,1	82,2	83,3
Une personne responsable de la dotation		94,0	78,4	80,2
Une personne responsable de la formation		70,0	63,9	58,1
Un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue, on entend par exemple ou qui sont inspirés de : ISO, Kaizen, Six Sigma, etc. $\chi^2=7,891^{**}$ ; $F=4,048^{**}$ (Tukey : primaire et tertiaire*; primaire et publique/parapublique*)		57,1	34,8	34,2
Répondant membre de l'Ordre des CRHA $\chi^2=39,201^{***}$ ; $F=23,525^{***}$ (Tukey : primaire et publique/parapublique ***; tertiaire et publique/parapublique ***)		86,5	73,0	38,3

Note : \* indique une différence significative au seuil de 0,05; \*\* indique une différence significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une différence significative au seuil de 0,001

<sup>4</sup> Voir [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_03126.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03126.html)

En ce qui a trait à la présence syndicale selon le secteur d'activité, le tableau 3.5 recoupe le tableau 2.5. Comme nous l'avons déjà mentionné, les organisations œuvrant dans les secteurs primaire et secondaire, ainsi que dans le secteur public et parapublic rapportent plus souvent la présence d'un syndicat que les organisations du secteur des services (tertiaire), avec une différence encore plus marquée pour les organisations du secteur public et parapublic. Autrement dit, les syndicats sont plus présents dans les organisations du secteur public et parapublic, et des secteurs primaire et secondaire.

Trois autres caractéristiques varient significativement selon le secteur d'activité. Premièrement, les organisations du secteur de l'administration publique et parapublique sont significativement plus nombreuses que celles des secteurs primaire et secondaire à avoir un poste budgétaire dédié à la formation (95,0% versus 61,7%). (La différence entre les secteurs public et tertiaire n'est pas significative au seuil de 0,05 retenu.) Deuxièmement, les organisations des secteurs primaire et secondaire sont significativement plus nombreuses à s'appuyer sur un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue, que celles du secteur tertiaire et celle du secteur de l'administration publique et parapublique (57,1% versus 34,8% et 34,2% respectivement). La troisième et dernière différence significative concerne l'appartenance du répondant à l'Ordre des CRHA, tel que ceux-ci sont davantage présents dans les secteurs primaire, secondaire et tertiaire, que dans le secteur de l'administration publique et parapublique (86,5% et 73,0% comparativement à 38,3%). Ces données semblent compatibles avec le profil des membres de l'Ordre en septembre 2019.

\*\*\*

Après avoir commenté les différences significatives entre les organisations selon leur secteur d'activité, nous présentons maintenant les résultats des analyses bivariées, celles portant sur les relations entre les pratiques d'adéquation et trois autres variables : les situations d'adéquation ou d'écart, les conditions de succès et les freins, selon le secteur d'activité. Ainsi, dans les trois tableaux suivants, les résultats en bleu sont ceux pour les organisations des secteurs primaire et secondaire, les résultats en orange et italique, ceux des organisations du secteur tertiaire et les résultats en gras et en gris sont ceux pour les organisations du secteur de l'administration publique et parapublique.

La comparaison des tableaux 3.6 et 1.6 permet de constater que, pour les organisations des secteurs primaire et secondaire, les relations entre les pratiques bilan annuel des compétences et présence d'une politique formelle et les situations d'adéquation ou d'écart vont dans le même sens que pour l'ensemble de l'échantillon, mais elles sont plus fortes. Ainsi, en présence d'un bilan, il y a plus d'adéquation et moins de sous-compétence. La seule relation significative dans les organisations du secteur tertiaire est celle négative entre la présence d'un bilan et la sous-compétence en 2019 ( $r=-,303$ ).

Tableau 3.6 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les situations d'adéquation ou d'écart

Situations → Pratiques↓	ADE2019	SUR2019	SOUS2019	ADE2020	SUR2020	SOUS2020
Encouragement des employés à suivre des activités de formation	-	,292*	-	-	,284*	-
Formation formelle (en classe, virtuelle)	-	-	-	-	,247*	-
Rétroaction constructive	,305	-,316**	-	,238*	-	-
Planification RH des besoins de compétences	-	-	-	-	-	-,255*
Politique formelle concernant le développement des compétences	,295*	-	-	-	-	-
Bilan annuel des compétences	,309*	-	-,387** -,303*	,322*	-	-,326*

Note : **bleu** indique secteurs primaire et secondaire; **orange et italique** indique secteur tertiaire; **gris et gras** indique administration publique et parapublique; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,001

Pour le secteur de l'administration publique, c'est une autre pratique, la rétroaction constructive, qui est associée à l'adéquation ( $r=,305$  en 2019 et  $r=,238$  en 2020), alors qu'en 2020, l'encouragement à suivre de la formation et l'offre de formation formelle vont de pair avec la surcompétence ( $r=,247$ ), et la PRH avec moins de sous-compétence ( $r=-,255$ ). Ces relations ne sont guère surprenantes dans la mesure où la surcompétence peut survenir lorsque la formation offerte n'est pas arrimée à l'emploi ou aux besoins de l'employé.

En matière de lien entre les conditions de succès facilitantes et les pratiques d'adéquation, le tableau 3.7 fait état d'une seule relation positive significative pour les organisations des secteurs primaire et secondaire : la présence de superviseurs compétents qui est associée à la présence d'un bilan annuel des compétences ( $r=,295$ ). Pour les employés du secteur tertiaire, c'est aussi uniquement la présence d'un bilan de compétences qui est associée à deux conditions facilitantes : des formateurs compétents la rendent plus probables ( $r=,0275$ ) et des relations de travail harmonieuses la rendent moins probables ( $r=-,281$ ). C'est d'ailleurs la seule corrélation négative entre une pratique et un facteur de succès.

Tableau 3.7 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les facteurs facilitant leur mise en œuvre

Pratiques → Facteurs facilitants ↓	Bilan annuel des compétences	Rétroaction constructive	Formation formelle (en classe, virtuelle)	Planification RH des besoins de compétences
L'appui de la direction	-	,433**	-	,287*
Un climat de travail respectueux, un esprit de collaboration	-	,395**	-	-
L'attitude positive des employés à l'égard du développement des compétences	-	,265*	-	-
Les relations de travail harmonieuses	-,281*	,464**	,237*	-
La confiance des superviseurs à l'égard des travailleurs	-	,297*	,268*	-
Des formateurs compétents	,275*	,439**	-	-
Des superviseurs compétents	,295*	,448**	-	,278*
Le style de leadership des superviseurs	-	,372**	-	-
Une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs	-	,420**	-	-
La disponibilité des ressources	-	,381**	-	-
L'appui d'un organisme extérieur	-	-	-	,269*

Note : **bleu** indique secteurs primaire et secondaire; **orange et italique** indique secteur tertiaire; **gris et gras** indique administration publique et parapublique; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,001

Dans le secteur de l'administration publique et parapublique, plusieurs facteurs facilitateurs sont associées à la présence de rétroaction constructive, à la PRH et à l'offre de formation formelle : l'appui de la direction, une culture d'apprentissage, des superviseurs et des formateurs compétents, un climat respectueux et des relations harmonieuses. L'importance d'une condition facilitante ressort pour la première fois : ainsi, dans le secteur public, l'appui d'un organisme extérieur est positivement corrélé à la présence de PRH ( $r=,369$ ), laquelle, rappelons-le, est associée à moins de sous-compétence.

Le tableau 3.8 que, si la compétence des superviseurs semble faciliter la mise en œuvre de certaines pratiques, leur incompétence ne la freine pas, par opposition à celle des formateurs qui constitue un frein dans les organisations des secteurs primaire et secondaire, et tertiaire ( $r=-,306$  et  $r=-,345$  respectivement). Par ailleurs, la communication déficiente est un frein dans les organisations des mêmes secteurs, alors que ce sont les conflits et le manque de collaboration du syndicat qui sont des freins pour les organisations de l'administration publique et parapublique. C'est d'ailleurs la première fois que ce dernier frein, le manque de collaboration du syndicat ressort comme significatif.

Tableau 3.8 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les facteurs freinant leur mise en œuvre

Pratiques → Freins ↓	Bilan annuel des compétences	Politique formelle concernant le développement des compétences	Rétroaction constructive	Formation formelle (en classe, virtuelle)	Planification RH des besoins de compétences
Le manque de ressources	<i>-0,261*</i>	-	-	-	-
La communication déficiente au sein de l'organisation	<i>-0,254*</i>	<i>-0,303*</i>	-	-	-
Des superviseurs incompétents	<i>-0,259*</i>	-	-	-	-
Des conflits au sein de l'organisation	-	-	<b>-0,330**</b>	-	<b>-0,258*</b>
Des formateurs incompétents	<i>-0,306*</i> <i>-0,345*</i>	-	-	-	-
Le manque de collaboration du syndicat	-	-	-	<b>-0,263*</b>	-

Note : *bleu* indique secteurs primaire et secondaire; *orange et italique* indique secteur tertiaire; *gris et gras* indique administration publique et parapublique; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,001

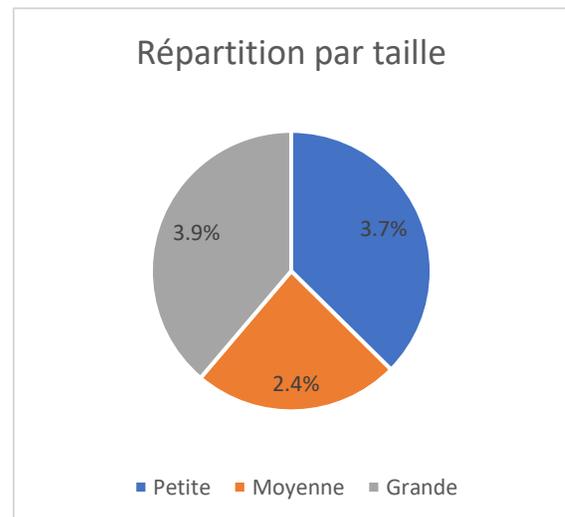
La section suivante discute les résultats différenciés en fonction de la taille des organisations.

## 4. Résultats selon la taille

### Faits saillants de la section

- La taille des organisations semble engendrer des différences importantes en ce qui a trait aux situations d'adéquation et d'écart observées par les répondants : les situations d'adéquation sont plus fréquentes dans les petites organisations que dans les grandes et les moyennes organisations et les situations de sous-compétence sont moins fréquentes dans les petites organisations que dans les grandes et les moyennes organisations.
- Trois pratiques d'adéquation sont adoptées dans des proportions significativement différentes selon la taille des organisations : l'élargissement du bassin des candidats, l'adoption d'une politique formelle concernant le développement des compétences et la désignation d'une personne responsable de la formation.
- L'appui de la direction est une condition de succès facilitante plus importante dans les moyennes organisations comparativement aux grandes.
- Quatre freins à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation ont significativement plus d'impact dans les grandes organisations que dans les petites : la présence de superviseurs incompetents, des conflits au sein de l'organisation, le manque de collaboration du syndicat et la rigidité des règles et des processus.
- La taille semble reliée à plusieurs autres caractéristiques organisationnelles, dont le secteur d'activité, la présence syndicale, l'assujettissement à la loi du 1% et la présence d'experts en gestion des ressources humaines.
- Les relations entre la pratique PRH et les situations d'adéquation et d'écart pour les grandes organisations vont dans le même sens que pour l'ensemble de l'échantillon, mais sont plus fortes.

Les répondants de notre échantillon œuvrent dans des organisations de différentes tailles : 37,4% le font dans des petites organisations comptant moins de 100 employés, 23,8% dans des organisations de moyenne taille (entre 100 et 499 employés) et 38,8% dans des organisations ayant 500 employés et plus (cf. tableau 1.5). Nous présentons les réponses selon la taille côte-à-côte dans les tableaux suivants. Nous avons ombragé les questions pour lesquelles les résultats des tests ( $\chi^2$  et de tests de variance (F de Fisher)) sont concluants et indiquent une différence statistiquement significative. Nous avons ensuite utilisé le test post hoc de Tukey pour déterminer où se trouvent les différences significatives. Ce sont les résultats de ces différents tests qui sont présentés, en gras et italique, dans les tableaux lorsque des différences significatives sont repérées.



Tout d’abord, la taille des organisations semble montrer des différences importantes en ce qui a trait aux situations d’adéquation et d’écart observées par les répondants. Ainsi, les situations d’adéquation sont plus fréquentes dans les petites organisations que dans les grandes et les moyennes organisations. À l’opposé, les situations de sous-compétence sont moins fréquentes dans les petites organisations que dans les grandes et les moyennes organisations. Il n’y a pas de différence significative en ce qui a trait aux situations de surcompétence. Lorsqu’on analyse l’évolution entre 2019 à 2020, la diminution des situations d’adéquation de 40,0% à 30,1% et l’augmentation des situations de sous-compétence (de 53,1% à 61,4%) dans les petites organisations sont significatives au seuil de 0,05, tout comme l’augmentation de la sous-compétence dans les grandes organisations (de 70,0% à 79,3%), alors que la situation est stable dans les moyennes organisations.

Tableau 4.1 Prévalence des situations d’adéquation ou d’écart

Situations d’adéquation ou d’écart	Proportion d’organisations (%)		
	Petit (n=85)	Moyen (n=54)	Grand (n=88)
Adéquation : absence d’écart entre les compétences détenues par vos employés et les compétences exigées par leurs tâches et responsabilités ou autrement dit, dans l’utilisation qu’ils font de leurs compétences dans les emplois qu’ils occupent en 2019 (ADE2019) $\chi^2=16,160^{***}$ ; $F=8,615^{***}$ (Tukey : <i>petit et moyen**</i> ; <i>petit et grand***</i> )	40,0	15,7	15,5
Surcompétence : présence d’employés ayant des compétences supérieures aux exigences de l’emploi occupé, donc sous-utilisant leurs compétences, en 2019 (SUR2019)	33,3	36,7	40,5
Sous-compétence : présence d’employés ayant des compétences inférieures aux exigences, donc ne détenant pas toutes les exigences requises pour occuper leur emploi, en 2019 (SOUS2019) $\chi^2=8,583^*$ ; $F=4,410^*$ (Tukey : <i>petit et moyen*</i> )	53,1	76,0	70,0
Adéquation : absence d’écart entre les compétences détenues par vos employés et les compétences exigées par leurs tâches et responsabilités ou autrement dit, dans l’utilisation qu’ils font de leurs compétences dans les emplois qu’ils occupent en 2020 (ADE2020) $\chi^2=8,421^*$ ; $F=4,317^*$ (Tukey : <i>petit et grand*</i> )	30,1	16,7	12,8
Surcompétence : présence d’employés ayant des compétences supérieures aux exigences de l’emploi occupé, donc sous-utilisant leurs compétences, en 2020 (SUR2020)	31,6	36,0	35,8
Sous-compétence : présence d’employés ayant des compétences inférieures aux exigences, donc ne détenant pas toutes les exigences requises pour occuper leur emploi, en 2020 (SOUS2020) $\chi^2=6,848^*$ ; $F=3,486^*$ (Tukey : <i>petit et grand*</i> )	61,4	75,0	79,3
Perception que certains écarts observés en 2020 sont attribuables à la pandémie de la COVID-19 $\chi^2=7,699^*$ ; $F=3,950^*$ (Tukey : <i>petit et moyen*</i> ; <i>moyen et grand*</i> )	42,2	19,6	42,3

Note : \* indique une différence significative au seuil de 0,05 ; \*\* indique une différence significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une différence significative au seuil de 0,001

Une autre différence significative selon la taille concerne l’attribution des écarts à la pandémie : les répondants des organisations de petite et de grande taille sont plus susceptibles de répondre qu’ils jugent que certains écarts observés en 2020 sont tributaires de la pandémie de COVID-19.

On constate à la lecture du tableau 4.2 que trois pratiques d’adéquation sont adoptées dans des proportions significativement différentes selon la taille des organisations. D’abord, la pratique visant à élargir le bassin des candidats au moment du recrutement et de l’embauche est plus

présente dans les moyennes organisations que dans les grandes (72,5% comparativement à 50,0%). Ensuite, l'adoption d'une politique formelle concernant le développement des compétences est plus fréquente dans les grandes organisations que dans les petites (56,3% versus 33,8%). Finalement, la désignation d'une personne responsable de la formation survient plus souvent dans les grandes organisations que dans les petites (80,7% versus 46,8%). Ces résultats ne sont pas tellement surprenants, considérant que les grandes organisations de notre échantillon sont majoritairement syndiquées et font partie du secteur de l'administration publique et parapublique.

Tableau 4.2 Prévalence des pratiques d'adéquation

Pratiques d'adéquation	Proportion d'organisations où la pratique est présente (%)		
	Petit	Moyen	Grand
Formation informelle (sur le tas, auto-formation ou groupe de partage d'expérience)	85,9	88,5	85,1
Encouragement des employés à suivre des activités de formation	85,9	86,8	85,2
Formation formelle (en classe, virtuelle)	83,1	90,4	87,2
Gestion et évaluation du rendement individuel	83,1	77,4	81,8
Rétroaction constructive	79,7	73,1	74,4
Accompagnement des employés par le mentorat, le jumelage, le coaching, le compagnonnage	69,9	79,2	75,9
Désignation d'une personne responsable de la formation $\chi^2=20,046^{***}$ ; $F=10,908^{***}$ (Tukey : <i>petit et grand</i> ***)	46,8	62,3	80,7
Élargissement du bassin des candidats en embauchant des personnes avec des compétences générales, des compétences proches ou adjacentes $\chi^2=6,080^*$ ; $F=3,091^*$ (Tukey : <i>moyen et grand</i> *)	57,5	72,5	50,0
Planification RH des besoins de compétences	44,0	59,3	42,7
Plans individualisés de développement des compétences et de cheminement de carrière	34,2	46,2	50,6
Politique formelle concernant le développement des compétences $\chi^2=8,142^*$ ; $F=4,174^*$ (Tukey : <i>petit et grand</i> *)	33,8	42,6	56,3
Bilan annuel des compétences	39,2	33,3	34,5

Note : \* indique une différence significative au seuil de 0,05 et \*\*\* indique une différence significative au seuil de 0,001

En matière de conditions de succès facilitant la mise en œuvre des pratiques d'adéquation, deux facteurs varient selon la taille de l'organisation selon le tableau 4.3. L'appui de la direction est important pour toutes les organisations, mais encore plus dans les moyennes organisations comparativement aux grandes (1,81 versus 1,52). Il semble aussi que la disponibilité des ressources soit significativement plus facilitante dans les moyennes organisations, que dans les petites et les grandes organisations (1,60 versus 1,27 et 1,26 respectivement), bien que ces résultats ne soient pas concluants.<sup>5</sup>

<sup>5</sup>  $\chi^2=8,240$  p=,083;  $F=3,923$  p=,021 (Tukey : petit et moyen p=,040; moyen et grand p=,031)

Tableau 4.3 Importance des conditions de succès

Les conditions de succès de la mise en œuvre des pratiques d'adéquation	Score moyen (sur 2)		
	Petit	Moyen	Grand
L'appui de la direction $\chi^2=11,955$ $p=.018$ (3 cases problématiques); $F=4,648$ $p=.011$ (Tukey moyen et grand $p=.010$ )	1,70	1,81	1,52
Un climat de travail respectueux, un esprit de collaboration	1,64	1,73	1,57
L'attitude positive des employés à l'égard du développement des compétences	1,65	1,67	1,60
Les relations de travail harmonieuses	1,69	1,58	1,50
La confiance des superviseurs à l'égard des travailleurs	1,63	1,55	1,55
Des formateurs compétents	1,57	1,55	1,54
Des superviseurs compétents	1,58	1,51	1,47
Le style de leadership des superviseurs	1,54	1,50	1,44
L'initiative des travailleurs	1,42	1,36	1,35
Une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs	1,46	1,35	1,27
La disponibilité des ressources (temps, argent, formateur, employés pour remplacer ceux en formation, etc.)	1,27	1,60	1,26
L'appui d'un organisme extérieur (ex. consultant, CSMO, institutions scolaires, etc.)	0,82	1,05	0,82

Note : \* indique une différence significative au seuil de 0,05; \*\* indique une différence significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une différence significative au seuil de 0,001

Le tableau 4.4 permet d'identifier quatre freins à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation ayant significativement plus d'impact dans les grandes organisations que dans les petites, quoique les trois premiers n'influencent pas outre mesure l'implantation des pratiques puisque le score moyen est inférieur à 1, niveau où il y a peu d'importance. Ce sont la présence de superviseurs incompetents (0,96 versus 0,59), des conflits au sein de l'organisation (0,79 versus 0,43), le manque de collaboration du syndicat (0,70 versus 0,27) et la rigidité des règles et des processus (0,6 versus 1,13). Ce dernier frein est aussi plus influent dans les grandes organisations que dans les moyennes. Ce dernier résultat s'explique peut-être par la proportion significativement plus importante d'organisations syndiquées dans la catégorie des grandes organisations (cf. tableau 2.5)

Tableau 4.4 Importance des freins

Freins à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation	Score moyen (sur 2)		
	Petit	Moyen	Grand
Les exigences opérationnelles	1,39	1,64	1,55
Le manque de ressources (temps, argent, formateur, employés pour remplacer ceux en formation, etc.)	1,28	1,43	1,53
La résistance au changement (la peur et l'insécurité) des employés	1,03	1,31	1,28
La communication déficiente au sein de l'organisation	0,85	1,14	1,08
La rigidité des règles et des processus $\chi^2=19,246^{***}$ ; $F=9,095^{***}$ (Tukey : petit et grand***; moyen et grand*)	0,6	0,77	1,13
Des superviseurs incompetents $\chi^2=12,897^*$ ; $F=4,620^*$ (Tukey : petit et grand**)	0,59	0,87	0,96
Des conflits au sein de l'organisation $\chi^2=11,321^*$ ; $F=4,495^*$ (Tukey : petit et grand**)	0,43	0,64	0,79
Des formateurs incompetents	0,51	0,67	0,59
Le manque de collaboration du syndicat $\chi^2=11,825^*$ ; $F=4,092^*$ (Tukey petit et grand $p=,020$ ) <sup>6</sup>	0,27	0,41	0,70

Note : \* indique une différence significative au seuil de 0,05; \*\* indique une différence significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une différence significative au seuil de 0,001

En ce qui a trait aux variations des caractéristiques des organisations selon leur taille, les résultats du tableau 4.5 recourent ceux du tableau 3.5 et indiquent que les petites organisations sont majoritairement dans le secteur tertiaire, que les moyennes organisations sont principalement dans les secteurs primaire et secondaire et que les grandes organisations sont des organisations du secteur de l'administration publique et parapublique. En matière de présence syndicale, les grandes organisations sont significativement plus nombreuses à être syndiquées, en comparaison avec les petites et les moyennes organisations (78,2% versus 32,1% et 48,1%). Sans surprise, l'obligation externe d'investir l'équivalent de 1 % de la masse salariale en dépenses de formation est significativement plus fréquentes dans les moyennes et les grandes organisations (92,6% et 91,5%) que dans les petites (48,7%).

Tableau 4.5 Caractéristiques des organisations des répondants

Caractéristiques de l'organisation		Proportion des organisations		
		Petit	Moyen	Grand
Secteur d'activité $\chi^2=41,911^{***}$	Primaire ou secondaire	19,0	46,3	13,8
	Tertiaire	46,8	33,3	21,8
	Administration publique ou parapublique	34,2	20,4	64,4
La présence d'une ou des accréditation(s) syndicale(s) $\chi^2=37,315^{***}$ ; $F=22,068^{***}$ (Tukey : petit et grand***; moyen et grand***)		32,1	48,1	78,2
Une obligation externe d'investir l'équivalent de 1 % de la masse salariale en dépenses de formation $\chi^2=50,972^{***}$ ; $F=32,985^{***}$ (Tukey : petit et grand***; petit et moyen***)		48,7	92,6	91,5
Une stratégie connue de formation ou de développement des compétences des employés		50,0	52,8	67,1
Un poste budgétaire dédié aux activités de formation $\chi^2=13,377^{***}$ ; $F=7,036^{**}$ (Tukey : petit et grand**; moyen et grand*)		69,2	74,5	91,7
Une culture ouverte à la conciliation travail-vie personnelle et au mieux-être		81,0	66,0	69,5

<sup>6</sup> Dans la mesure où une des cellules du tableau croisé ayant mené au test de  $\chi^2$  ne respectait pas les conditions de fréquence théorique, cela limite la qualité du résultat, et ce, même si le test Anova est significatif et concluant.

Caractéristiques de l'organisation	Proportion des organisations		
	Petit	Moyen	Grand
Un plan pour attirer et retenir les employés compétents	43,4	40,8	37,8
Un climat propice à des relations de travail constructives $\chi^2=6,296^*$ ; $F=3,200^*$ <i>(Tukey ns)</i>	87,7	88,0	74,0
Un plan pour préparer la relève	25,9	37,7	30,0
Une culture ouverte à l'apprentissage	85,0	79,2	71,6
La présence d'un département, d'un service ou d'un conseiller en gestion des ressources humaines $\chi^2=51,454^{***}$ ; $F=33,079^{***}$ <i>(Tukey : petit et moyen***; petit et grand***)</i>	61,7	98,1	100
Une personne responsable de la dotation $\chi^2=44,243^{***}$ ; $F=27,283^{***}$ <i>(Tukey : petit et moyen***; petit et grand***)</i>	59,3	94,3	100
Une personne responsable de la formation $\chi^2=36,035^{***}$ ; $F=21,343^*$ <i>(Tukey : petit et moyen***; petit et grand***)</i>	38,8	66,0	84,1
Un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue, on entend par exemple ou qui sont inspirés de : ISO, Kaizen, Six Sigma, etc. $\chi^2=14,990^{***}$ ; $F=7,971^{***}$ <i>(Tukey : petit et grand***)</i>	23,4	39,6	54,1
Répondant membre de l'Ordre des CRHA $\chi^2=26,669^{***}$ ; $F=14,910^{***}$ <i>(Tukey : petit et moyen***; moyen et grand***)</i>	51,8	90,7	51,1

Note : \* indique une différence significative au seuil de 0,05; \*\* indique une différence significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une différence significative au seuil de 0,001; n.s. résultat non significatif

D'autres caractéristiques qui distinguent significativement les grandes organisations de notre échantillon des PME sont la présence d'un poste budgétaire dédié aux activités de formation, la présence d'un département, d'un service ou d'un conseiller en gestion des ressources humaines, la présence d'une personne responsable de la dotation, et la présence d'une personne responsable de la formation. En ce qui a trait à l'appartenance du répondant à l'Ordre des CRHA, ceux-ci œuvrent significativement plus souvent dans les moyennes organisations que dans les petites ou les grandes. Ici, il peut être utile de rappeler que la majorité des grandes organisations sont du secteur de l'administration publique et parapublique, le secteur qui, dans notre échantillon, compte le moins de répondants membres de l'Ordre des CRHA.

La présence d'un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue (comme ISO, Kaizen, Six Sigma) est plus courante dans les grandes organisations que dans les petites.

\*\*\*

Après avoir commenté les différences significatives entre les organisations selon leur taille, nous présentons maintenant les résultats des analyses bivariées : celles portant sur les relations entre les pratiques d'adéquation et trois autres variables, à savoir les situations d'adéquation ou d'écart, les conditions de succès et les freins, selon la taille de l'organisation. Ainsi, dans les trois tableaux suivants, les résultats en bleu sont ceux pour les petites organisations, les résultats en orange et italique, ceux des moyennes organisations et les résultats en gras et en gris sont ceux pour les grandes organisations.

D’abord, le tableau 4.6 révèle que les relations entre la pratique PRH et les situations d’adéquation et d’écart pour les grandes organisations vont dans le même sens que pour l’ensemble de l’échantillon (cf. tableau 1.6), mais les relations sont plus fortes. Dans ces mêmes organisations, l’offre de rétroaction constructive est associée à l’adéquation en 2019 ( $r=,246$ ) alors que la gestion et l’évaluation du rendement individuel est associée à plus de sous-compétence ( $r=,303$  en 2019 et  $r=,248$  en 2020). Comme nous ne pouvons pas statuer sur la causalité, nous ne pouvons pas déterminer si c’est la sous-compétence qui entraîne la gestion du rendement ou si c’est la présence d’un processus de gestion et d’évaluation du rendement qui contribue à la sous-compétence.

Tableau 4.6 Corrélations significatives entre les pratiques d’adéquation et les situations d’adéquation ou d’écart

Situations → Pratiques↓	ADE2019	SUR2019	SOUS2019	ADE2020	SUR2020	SOUS2020
Encouragement des employés à suivre des activités de formation	-	-	-	-	<i>,298*</i>	-
Gestion et évaluation du rendement individuel	-	-	<b>,303**</b>	-	-	<b>,248*</b>
Rétroaction constructive	<i>,246*</i>	<i>-,260*</i>	-	-	<i>-,229*</i>	-
Planification RH des besoins de compétences	<b>,326**</b>	-	<b>-,295*</b>	<b>,255*</b>	-	<b>-,261*</b>
Politique formelle concernant le développement des compétences	<i>,287*</i>	-	-	-	-	-
Bilan annuel des compétences	-	-	<b>-,403**</b>	-	-	-

Note : *bleu* indique petit; *orange et italique* indique moyen; *gris et gras* indique grand; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,001

Pour les organisations de moyenne taille, l’encouragement à suivre des activités de formation est corrélée à la surcompétence en 2020 ( $r=,298$ ) alors que la présence d’un bilan annuel des compétences semble aller de pair avec moins de sous-compétence ( $r=-,403$ ). Finalement, dans les petites organisations, la présence d’une politique formelle concernant le développement des compétences est associée à des situations d’adéquation en 2019 ( $r=,287$ ) et l’offre de rétroaction constructive est liée à moins de surcompétence ( $r=-,229$ ).

Le tableau 4.7 présente les corrélations entre les pratiques d’adéquation et les facteurs de succès facilitant leur mise en œuvre. Pour les organisations de moyenne taille, aucune relation n’est significative, ce qui veut dire qu’aucun des facteurs proposés ne facilite pour eux l’implantation des pratiques. Dans les petites organisations, des formateurs et des superviseurs compétents appuient l’offre de rétroaction constructive et l’existence d’une politique formelle sur le développement des compétences. Dans les grandes organisations, plusieurs facteurs semblent faciliter l’offre de rétroaction constructive, les plus importantes relations étant avec la culture d’apprentissage et tolérante aux erreurs ( $r=,369$ ), l’appui de la direction ( $r=,367$ ) et des superviseurs compétents ( $r=,356$ ). Ce sont les mêmes deux premiers facteurs que pour l’échantillon entier (cf. tableau 1.7).

Tableau 4.7 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les facteurs facilitant leur mise en œuvre

Pratiques → Facteurs facilitants ↓	Politique formelle concernant le développement des compétences	Rétroaction constructive	Planification RH des besoins de compétences
L'appui de la direction	-	<i>,252*</i> <i>,367**</i>	-
La confiance des superviseurs à l'égard des travailleurs	-		-
Des formateurs compétents	<i>,427**</i>	<i>,450**</i> <i>,321**</i>	-
Des superviseurs compétents	<i>,294*</i>	<i>,289*</i> <i>,356**</i>	<i>,252*</i>
Le style de leadership des superviseurs	-	<i>,330*</i> <i>,289*</i>	-
L'initiative des travailleurs	-	<i>,245*</i> <i>,277*</i>	-
Une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs	-	<i>,369**</i>	-
La disponibilité des ressources	<i>,372**</i>	<i>,298*</i>	-

Note : *bleu* indique petit; *orange et italique* indique moyen; *gris et gras* indique grand; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,001

Finalement, le tableau 4.8 présente les corrélations entre les pratiques d'adéquation et les facteurs freinant leur mise en œuvre. Pour les organisations de moyenne taille, aucune relation n'est significative, ce qui veut dire qu'aucun des facteurs proposés ne freine pour eux l'implantation des pratiques. Dans les petites organisations, plusieurs facteurs semblent freiner le développement et l'implantation d'une politique formelle de développement des compétences : des superviseurs incompetents ( $r=-,351$ ), la communication organisationnelle déficiente ( $r=-,295$ ), des conflits ( $r=-,265$ ), le manque de ressources ( $r=-,268$ ) et la rigidité des processus ( $r=-,244$ ). Dans les grandes organisations, les trois pratiques d'adéquation sont freinées par deux ou trois facteurs. Ainsi, des superviseurs incompetents et la communication déficiente dans l'organisation freinent l'implantation de la planification des RH ( $r=-,299$  et  $r=-,228$  respectivement); la communication déficiente et des conflits ralentissent l'offre de rétroaction constructive ( $r=-,275$  et  $r=-,263$  respectivement); et des superviseurs incompetents, des conflits et la résistance au changement sont des obstacles à l'implantation des processus de gestion et d'évaluation du rendement individuel ( $r=-,300$ ,  $r=-,284$  et  $r=-,220$  respectivement).

Tableau 4.8 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les facteurs freinant leur mise en œuvre

Pratiques → Freins ↓	Planification RH des besoins de compétences	Rétroaction constructive	Gestion et évaluation du rendement individuel	Politique formelle concernant le développement des compétences
Le manque de ressources	-	-	-	<i>-0,268*</i>
La résistance au changement	-	-	<i>-0,220*</i>	-
La communication déficiente au sein de l'organisation	<i>-0,228*</i>	<i>-0,275*</i>	-	<i>-0,295*</i>
La rigidité des règles et des processus	-	-	-	<i>-0,244*</i>
Des superviseurs incompétents	<i>-0,299*</i>	-	<i>-0,300**</i>	<i>-0,351**</i>
Des conflits au sein de l'organisation	-	<i>-0,263*</i>	<i>-0,284*</i>	<i>-0,265*</i>

Note : *bleu* indique petit; *orange et italique* indique moyen; *gris et gras* indique grand; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,001

La dernière section présente les résultats selon l'obligation des organisations à investir l'équivalent de 1 % de leur masse salariale dans le développement des compétences.

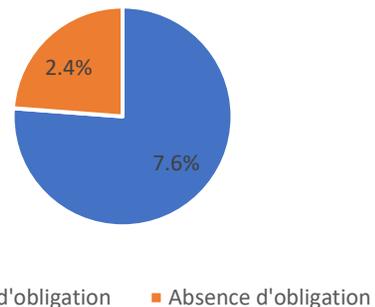
## 5. Résultats selon l'obligation externe d'investir l'équivalent de 1 % de la masse salariale en formation

### Faits saillants de la section

- L'obligation externe d'investir l'équivalent de 1% de la masse salariale en dépenses de formation ne change pas la prévalence des situations d'adéquation ou d'écart, ni la prévalence des pratiques d'adéquation, ni l'importance accordée aux facteurs facilitant la mise en œuvre des pratiques d'adéquation.
- La rigidité des règles et des processus agit davantage comme un frein à l'implantation des pratiques d'adéquation dans les organisations assujetties à l'obligation d'investir 1% en formation.
- Les grandes organisations sont plus nombreuses à avoir une obligation d'investir l'équivalent 1% de leur masse salariale en formation que les petites et les moyennes organisations, et les petites organisations sont plus nombreuses à ne pas être assujetties à cette obligation.
- Les organisations assujetties sont plus fortement syndiquées que les organisations non assujetties.
- Les organisations assujetties à l'obligation sont significativement plus nombreuses à avoir un poste budgétaire dédié aux activités de formation et à pouvoir compter sur l'appui d'experts en gestion des ressources humaines.

L'échantillon est composé 76,2% d'organisations (163 répondants) assujetties à l'obligation externe d'investir l'équivalent de 1 % de leur masse salariale en dépenses de formation (la loi du 1%) alors que 51 répondants (23,8 % de l'échantillon) ont répondu que leur organisation n'était pas assujettie à une telle obligation. Afin de comparer les réponses des répondants des organisations assujetties à la loi du 1% et celles des répondants des organisations non-assujetties, nous présentons les réponses côte-à-côte dans les tableaux suivants et nous avons ombragé les questions pour lesquelles une différence statistiquement significative a été observée à l'aide de tests du t de Student et Anova (voir encadré 3).

Répartition selon l'obligation externe d'investir en formation



Tout d’abord, le tableau 5.1 indique que la présence d’une obligation externe d’investir en formation n’entraîne aucune différence significative dans les réponses au sujet des situations d’adéquation et d’écart. Seule l’augmentation entre 2019 et 2020 du nombre de situations de sous-compétence est significative au seuil de 0,05.

Tableau 5.1 Prévalence des situations d’adéquation ou d’écart

Situations d’adéquation ou d’écart	Proportion d’organisations (%)	
	Présence d’obligation	Absence d’obligation
Adéquation : absence d’écart entre les compétences détenues par vos employés et les compétences exigées par leurs tâches et responsabilités ou autrement dit, dans l’utilisation qu’ils font de leurs compétences dans les emplois qu’ils occupent en 2019 (ADE2019)	21,4	34,7
Surcompétence : présence d’employés ayant des compétences supérieures aux exigences de l’emploi occupé, donc sous-utilisant leurs compétences, en 2019 (SUR2019)	39,5	28,0
Sous-compétence : présence d’employés ayant des compétences inférieures aux exigences, donc ne détenant pas toutes les exigences requises pour occuper leur emploi, en 2019 (SOUS2019)	66,7	61,2
Adéquation : absence d’écart entre les compétences détenues par vos employés et les compétences exigées par leurs tâches et responsabilités ou autrement dit, dans l’utilisation qu’ils font de leurs compétences dans les emplois qu’ils occupent en 2020 (ADE2020)	18,1	27,5
Surcompétence : présence d’employés ayant des compétences supérieures aux exigences de l’emploi occupé, donc sous-utilisant leurs compétences, en 2020 (SUR2020)	37,7	25,5
Sous-compétence : présence d’employés ayant des compétences inférieures aux exigences, donc ne détenant pas toutes les exigences requises pour occuper leur emploi, en 2020 (SOUS2020)	73,1	66,7
Perception que certains écarts observés en 2020 sont attribuables à la pandémie de la COVID-19	34,6	45,2

En ce qui a trait à la prévalence des pratiques d’adéquation, le tableau 5.2 indique que la présence d’une obligation externe d’investir en formation n’entraîne aucune différence significative au seuil retenu de 0,05 quant aux pratiques d’adéquation présentes dans les organisations.

Tableau 5.2 Prévalence des pratiques d’adéquation

Pratiques d’adéquation	Proportion d’organisations où la pratique est présente (%)	
	Présence d’obligation	Absence d’obligation
Formation informelle (sur le tas, auto-formation ou groupe de partage d’expérience)	86,3	84,3
Encouragement des employés à suivre des activités de formation	85,8	86,3
Formation formelle (en classe, virtuelle)	88,1	81,6
Gestion et évaluation du rendement individuel	82,7	73,5
Rétroaction constructive	74,5	78,7
Accompagnement des employés par le mentorat, le jumelage, le coaching, le compagnonnage	76,1	74,5
Désignation d’une personne responsable de la formation	68,6	53,2

Pratiques d'adéquation	Proportion d'organisations où la pratique est présente (%)	
	Présence d'obligation	Absence d'obligation
Élargissement du bassin des candidats en embauchant des personnes avec des compétences générales, des compétences proches ou adjacentes	57,9	66,0
Planification RH des besoins de compétences	49,7	42,2
Plans individualisés de développement des compétences et de cheminement de carrière	47,1	34,0
Politique formelle concernant le développement des compétences	48,4	35,4
Bilan annuel des compétences	35,5	42,9

En matière de conditions de succès facilitant la mise en œuvre des pratiques d'adéquation, le tableau 5.3 ne révèle aucun résultat concluant. Cela signifie que la présence d'une obligation externe d'investir en formation n'entraîne vraisemblablement pas de différence significative au seuil retenu de 0,05 dans la mesure dans laquelle les différentes conditions de succès facilitent ou non la mise en œuvre des pratiques d'adéquation. Par ailleurs, notons que l'analyse pour le facteur Disponibilité des ressources est non concluante, puisque les résultats d'un test est significatif et l'autre non.<sup>7</sup>

Tableau 5.3 Importance des conditions de succès

Les conditions de succès de la mise en œuvre des pratiques d'adéquation	Score moyen (sur 2)	
	Présence d'obligation	Absence d'obligation
L'appui de la direction	1,71	1,60
Un climat de travail respectueux, un esprit de collaboration	1,61	1,72
L'attitude positive des employés à l'égard du développement des compétences	1,62	1,73
Les relations de travail harmonieuses	1,58	1,65
La confiance des superviseurs à l'égard des travailleurs	1,59	1,59
Des formateurs compétents	1,59	1,45
Des superviseurs compétents	1,52	1,55
Le style de leadership des superviseurs	1,49	1,60
L'initiative des travailleurs	1,32	1,52
Une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs	1,35	1,43
La disponibilité des ressources (temps, argent, formateur, employés pour remplacer ceux en formation, etc.)	1,43	1,17
L'appui d'un organisme extérieur (ex. consultant, CSMO, institutions scolaires, etc.)	0,93	0,72

En matière de freins, le tableau 5.4 permet de constater que la rigidité des règles et des processus agit davantage comme un frein à l'implantation des pratiques d'adéquation dans les organisations assujetties à l'obligation d'investir 1% en formation, que dans les organisations qui ne le sont pas, quoique l'importance de ce frein ne soit pas très grande puisqu'elle est inférieure à 1. C'est le seul résultat concluant et statistiquement significatif au seuil retenu de 0,05. En effet, les résultats sont

<sup>7</sup> t de Student = -1,984 p=,049; F=0,105 p=,747

contradictoires pour deux freins, les exigences opérationnelles<sup>8</sup> et la présence de superviseurs incompetents<sup>9</sup>.

Tableau 5.4 Importance des freins

Freins à la mise en œuvre des pratiques d'adéquation	Score moyen (sur 2)	
	Présence d'obligation	Absence d'obligation
Les exigences opérationnelles	1,61	1,30
Le manque de ressources (temps, argent, formateur, employés pour remplacer ceux en formation, etc.)	1,46	1,33
La résistance au changement (la peur et l'insécurité) des employés	1,19	1,20
La communication déficiente au sein de l'organisation	1,03	0,85
La rigidité des règles et des processus <i>t de Student = -2,244*</i> ; <i>F=14,041***</i>	0,91	0,60
Des superviseurs incompetents	0,89	0,61
Des conflits au sein de l'organisation	0,67	0,45
Des formateurs incompetents	0,60	0,50
Le manque de collaboration du syndicat	0,49	0,64

Note : \* indique une différence significative au seuil de 0,05 et \*\*\* indique une différence significative au seuil de 0,001

Sans surprise, le tableau 5.5 indique que les grandes organisations sont plus nombreuses à avoir une obligation d'investir l'équivalent 1% de leur masse salariale en formation que les petites et les moyennes organisations, et que les petites organisations sont plus nombreuses à ne pas être assujetties à cette obligation. En effet, la Loi sur les compétences du Québec établit un plancher minimal de la masse salariale de deux millions de dollars avant de s'appliquer. Par ailleurs, les organisations assujetties sont plus fortement syndiquées que les organisations non assujetties, ce qui est tributaire de la relation entre la taille et le niveau de présence syndicale (cf. tableau 2.5). Un autre résultat peu surprenant est que les organisations assujetties à l'obligation sont significativement plus nombreuses à avoir un poste budgétaire dédié aux activités de formation (84,1% versus 67,4%), un département, d'un service ou d'un conseiller en gestion des ressources humaines (94,4% versus 52,1%), une personne responsable de la dotation (90,1% vs 53,2%) et une personne responsable de la formation (69,2% vs 44,7%). En effet, le fait d'être assujettie à la loi s'accompagne d'obligations de comptabilisation et de reddition de compte, vraisemblablement facilitées par la présence d'un budget distinct et de professionnels en RH. Finalement, les organisations assujetties sont plus nombreuses à avoir mis en place un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue (44,0% versus 26,1%).

<sup>8</sup> t de Student = -2,616 p=,011; F=2,196 p=,140

<sup>9</sup> t de Student = -2,068 p=,040; F=0,584 p=,840

Tableau 5.5 Caractéristiques des organisations des répondants

Caractéristiques de l'organisation		Proportion des organisations	
		Présence d'obligation	Absence d'obligation
Secteur d'activité	Primaire ou secondaire	26,7	17,4
	Tertiaire	32,3	39,1
	Administration publique ou parapublique	41,0	43,5
Taille $\chi^2=50,972^{***}$ $F=43,187^{***}$	Petit (99 employés et moins)	23,3	78,4
	Moyen (100 à 499 employés)	30,7	7,8
	Grand (500 employés et plus)	46,0	13,7
La présence d'une ou des accréditation(s) syndicale(s) $t$ de Student = -5,729***; $F=15,027^{***}$		62,3	22,0
Une stratégie connue de formation ou de développement des compétences des employés		59,4	54,0
Un poste budgétaire dédié aux activités de formation $t$ de Student = -3,711***; $F=7,571^{**}$		84,1	67,4
Une culture ouverte à la conciliation travail-vie personnelle et au mieux-être		70,9	75,5
Un plan pour attirer et retenir les employés compétents		40,1	44,7
Un climat propice à des relations de travail constructives		80,4	91,3
Un plan pour préparer la relève		31,4	33,3
Une culture ouverte à l'apprentissage		78,1	83,3
La présence d'un département, d'un service ou d'un conseiller en gestion des ressources humaines $t$ de Student = -5,629***; $F=15,027^{***}$		94,4	52,1
Une personne responsable de la dotation $t$ de Student = -4,771***; $F=24,087^{***}$		90,1	53,2
Une personne responsable de la formation $t$ de Student = -2,988**; $F=5,648^*$		69,2	44,7
Un processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue, on entend par exemple ou qui sont inspirés de : ISO, Kaizen, Six Sigma, etc. $t$ de Student = -2,325*; $F=8,485^{**}$		44,0	26,1
Répondant membre de l'Ordre des CRHA		68,7	45,1

Note : \* indique une différence significative au seuil de 0,05; \*\* indique une différence significative au seuil de 0,01 et \*\*\* indique une différence significative au seuil de 0,001

Les résultats au sujet de la distribution des organisations assujetties et non assujetties selon leur secteur d'activité ne sont pas concluants<sup>10</sup>, comme ceux au sujet de la présence d'un climat propice à des relations de travail constructives<sup>11</sup> et ceux au sujet de l'appartenance du répondant à l'Ordre des CRHA<sup>12</sup>.

\*\*\*

Après avoir commenté les différences significatives entre les organisations selon qu'elles sont assujetties ou non à la loi du 1%, nous présentons maintenant les résultats des analyses bivariées. Ainsi, dans les trois tableaux suivants, les résultats en bleu sont ceux pour les organisations assujetties, les résultats en orange et italique, ceux des organisations non assujetties.

<sup>10</sup>  $\chi^2=1,808$   $p=,405$  n.s.;  $F=9,397^{***}$

<sup>11</sup>  $t$  de Student = 2,047  $p=,043$ ;  $F=1,297$   $p=,256$  n.s.

<sup>12</sup>  $t$  de Student = -2,980  $p=,004$ ;  $F=1,334$   $p=,249$  n.s.

Tout d’abord, le tableau 5.6 révèle que, pour les organisations qui ne sont pas assujetties à la loi du 1%, la seule pratique d’adéquation qui soit significativement reliée à une pratique d’écart est la désignation d’une personne responsable de la formation qui va de pair avec davantage de surcompétence ( $r=,311$ ). Dans les organisations assujetties, deux pratiques sont positivement, mais faiblement, associées à l’adéquation : l’existence d’une politique formelle au sujet du développement des compétences et le bilan annuel de compétences. L’offre de rétroaction constructive est négativement corrélée à la surcompétence en 2019 ( $r=-,242$ ), alors que l’encouragement à suivre de la formation y est positivement corrélée en 2020 ( $r=-,164$ ). C’est donc dire que plus de rétroaction est associé à moins de surcompétence, alors que plus d’encouragement à suivre la formation l’est à plus de surcompétence. Finalement, deux pratiques sont associées à la sous-compétence, telle que la présence de l’un diminue la sous-compétence : ce sont le bilan annuel des compétences en 2019 ( $r=-,200$ ) et la planification des RH en 2020 ( $r=-,169$ ).

Tableau 5.6 Corrélations significatives entre les pratiques d’adéquation et les situations d’adéquation ou d’écart

Situations → Pratiques ↓	ADE2019	SUR2019	SOUS2019	ADE2020	SUR2020	SOUS2020
Encouragement des employés à suivre des activités de formation	-	-	-	-	,164*	-
Rétroaction constructive	-	<i>-,242**</i>	-	-	-	-
Désignation d’une personne responsable de la formation	-	<i>,311*</i>	-	-	-	-
Planification RH des besoins de compétences	-	-	-	-	-	<i>-,169*</i>
Politique formelle concernant le développement des compétences	,168*	-	-	-	-	-
Bilan annuel des compétences	,176*	-	<i>-,200*</i>	-	-	-

Note : *bleu* indique organisations assujetties; *orange et italique* indique organisations non assujetties; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01

Le tableau 5.7 révèle qu’il n’y a aucune relation significative entre les pratiques d’adéquation et les facteurs facilitant leur mise en œuvre pour les organisations qui ne sont pas assujetties à la loi du 1%. C’est plutôt la situation inverse dans les organisations assujetties à l’obligation d’investir dans la formation. Plusieurs facteurs facilitent l’offre de rétroaction constructive, dont des formateurs compétents, l’appui de la direction et la disponibilité des ressources ( $r=,353$ ,  $r=,332$  et  $r=,277$  respectivement). Par ailleurs, des facteurs facilitateurs similaires à ceux relevés pour l’échantillon entier semblent faciliter le plus de pratiques : l’appui de la direction, une culture d’apprentissage tolérante aux erreurs et des superviseurs compétents.

Tableau 5.7 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les facteurs facilitant leur mise en œuvre

Pratiques → Facteurs facilitants ↓	Politique formelle concernant le développement des compétences	Rétroaction constructive	Planification RH des besoins de compétences	Encouragement des employés à suivre des activités de formation	Bilan annuel des compétences
L'appui de la direction	-	,332**	,167*	,242**	-
Un climat de travail respectueux, un esprit de collaboration	-	,174*	-	,223**	-
L'attitude positive des employés à l'égard du développement des compétences	-	-	,169*	-	-
Les relations de travail harmonieuses	-	,197*	-	,178*	-
La confiance des superviseurs à l'égard des travailleurs	-	-	-	,228**	-
Des formateurs compétents	,187*	,353**	-	-	-
Des superviseurs compétents	-	,271**	,237**	-	,190*
Le style de leadership des superviseurs	-	,211*	-	-	-
L'initiative des travailleurs	-	-	-	-	-
Une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs	-	,219**	,202*	,238**	-
La disponibilité des ressources	-	,277**	-	-	-

Note : *bleu* indique organisations assujetties; *orange et italique* indique organisations non assujetties; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01

Le tableau 5.8 révèle qu'il n'y a aucune relation significative entre les pratiques d'adéquation et les facteurs freinant leur mise en œuvre pour les organisations qui ne sont pas assujetties à la loi du 1%. Pour les organisations assujetties comme pour l'ensemble des répondants (cf. tableau 1.8), la communication déficiente est le facteur freinant l'implantation du plus grand nombre de pratiques. Les exigences opérationnelles ainsi que le manque de collaboration du syndicat tendent à diminuer l'encouragement à suivre de la formation ( $r=-,241$  et  $r=-,199$  respectivement), des conflits diminueraient l'offre de rétroaction constructive ( $r=-,177$ ) et des formateurs incompetents rendraient plus difficile la préparation d'un bilan annuel des compétences ( $r=-,249$ ).

Tableau 5.8 Corrélations significatives entre les pratiques d'adéquation et les facteurs freinant leur mise en œuvre

Pratiques → Freins ↓	Planification RH des besoins de compétences	Rétroaction constructive	Encouragement des employés à suivre des activités de formation	Bilan annuel des compétences
Exigences opérationnelles	-	-	-,241**	-
La communication déficiente au sein de l'organisation	-,203*	-,216**	-,183*	-,224**
Des conflits au sein de l'organisation	-	-,177*	-	-
Formateurs incompetents	-	-	-	-,249**
Le manque de collaboration du syndicat	-	-	-,199*	-

Note : *bleu* indique organisations assujetties; *orange et italique* indique organisations non assujetties; \* indique une corrélation significative au seuil de 0,05; \*\* indique une corrélation significative au seuil de 0,01

## 6. Discussion

Après avoir présenté tous ces résultats, il est important de les synthétiser et de revenir aux deux objectifs poursuivis par le projet de recherche.

### 6.1 Les meilleures pratiques d'adéquation

Le premier objectif de l'étude était d'identifier, pour les organisations au Québec, les pratiques de GRH visant à faciliter l'adéquation formation-emploi, c'est-à-dire visant à faire en sorte que les personnes en emploi puissent faire une utilisation optimale de leurs compétences dans la réalisation des tâches de leur emploi.

D'abord, le patron (*pattern*) des relations entre les pratiques implantées et les situations d'adéquation ou d'écart est surprenant. En effet, les quatre pratiques dites d'adéquation présentes dans la plupart des organisations (la formation informelle, l'encouragement des employés à suivre de la formation, la formation formelle et la gestion et l'évaluation du rendement individuel), bien que les plus intuitivement associées à l'adéquation, ne sont pas significativement reliées positivement aux situations d'adéquation, ni négativement aux situations d'écart.

Quand la pratique d'encouragement à suivre de la formation est corrélée significativement à une situation dans les organisations non syndiquées, des secteurs primaire et secondaire, petites ou assujetties à l'obligation externe d'investir dans la formation, elle est positivement corrélée à la surcompétence. C'est donc dire que cette pratique, au lieu de favoriser l'adéquation, est associée à un accroissement de situations de surcompétence dans lesquelles les travailleurs détiennent plus de compétences que nécessaire qu'ils ne peuvent pas déployer dans leur emploi. L'offre de formation formelle est aussi positivement associée à la surcompétence dans le secteur de l'administration publique et parapublique. Pour sa part, la gestion et l'évaluation du rendement individuel est positivement associée à la sous-compétence, telle que plus il y a de gestion du rendement, plus il y a de sous-compétence. Dans la mesure où l'évaluation du rendement est l'un des mécanismes permettant de détecter la sous-compétence puis d'éventuellement la réduire (Gosselin et Murphy, 1994), cette relation n'est guère surprenante. Or, d'aucuns pourraient penser que c'est plutôt la sous-compétence qui engendre la gestion et l'évaluation du rendement, mais notre étude ne permet pas de statuer sur la causalité de la relation.

La pratique visant à offrir de la rétroaction constructive est la cinquième pratique la plus utilisée dans les organisations, et c'est la seule pratique dont les relations sont conformes aux attentes. Ainsi, elle est associée à davantage d'adéquation dans les grandes organisations et dans celles du secteur de l'administration publique et parapublique, et à moins de surcompétence dans les petites organisations, celles syndiquées, celles du secteur de l'administration publique et parapublique et celles assujetties à l'obligation externe d'investir en formation.

Les pratiques les plus fréquemment associées significativement à davantage d'adéquation et moins de sous-compétence sont la planification RH des besoins de compétences, le bilan annuel des compétences et le développement d'une politique formelle concernant le développement des compétences. Or, ce sont elles qui sont les moins fréquemment mises en œuvre dans les

organisations, sans égard aux caractéristiques organisationnelles, sauf la taille pour ce qui est du développement d'une politique.

Il appert donc que les organisations pourraient davantage avoir recours à des pratiques moins courantes, mais dont les effets escomptés sur l'accroissement de l'adéquation et la diminution des écarts semblent probants.

## 6.2 Les conditions de succès facilitantes et les freins pour la mise en œuvre des pratiques d'adéquation

Les conditions de succès ou facteurs ayant le plus facilité la mise en œuvre des pratiques d'adéquation varient peu en fonction des caractéristiques des organisations. En effet, la hiérarchie change très peu : l'appui de la direction, un climat de travail respectueux et un esprit de collaboration, l'attitude positive des employés à l'égard du développement des compétences et les relations de travail harmonieuses sont les quatre facteurs constamment en haut de la hiérarchie des conditions de succès. Pour sa part, l'appui d'un organisme extérieur ne semble pas être un facteur facilitant la mise en œuvre des pratiques d'adéquation et il se trouve généralement à la fin de la liste.

Or, les trois conditions le plus fortement corrélées à l'implantation des pratiques d'adéquation dont les effets semblent probants pour favoriser l'adéquation et diminuer les écarts, ne sont pas tout à fait les mêmes. En plus de l'appui de la direction, ce sont deux conditions jugées un peu moins importantes qui sont significativement corrélées aux pratiques : une culture d'apprentissage et tolérante aux erreurs ainsi que des superviseurs compétents. Dans ces conditions, nous proposons que l'effet de ces deux derniers facteurs soit peut-être sous-estimé par les organisations.

En matière de freins, les quatre mêmes facteurs semblent avoir le plus freiné la mise en œuvre des pratiques d'adéquation : les exigences opérationnelles, le manque de ressources, la résistance au changement et la communication déficiente. La rigidité des règles et des processus est un frein plus important pour les grandes organisations, celles syndiquées, celles du secteur de l'administration publique et parapublique et celles assujetties à une obligation externe d'investir en formation. Les autres freins semblent avoir une importance mitigée.

Encore une fois, trois freins négativement corrélés à l'implantation des pratiques d'adéquation vraisemblablement plus efficaces semblent sous-estimés par les organisations dans le sens où elles n'y accordent peut-être pas assez d'importance : ce sont les superviseurs incompetents, les formateurs incompetents et les conflits au sein de l'organisation.

La synthèse de ces résultats permet de dégager des facteurs dans lesquels il semble important d'investir, même si la perception de leur importance comme conditions de succès ou freins est moindre. Ainsi, les organisations devraient intervenir pour faire en sorte que leur culture donne le droit à l'erreur, voire la voie comme une occasion d'apprentissage, et valorise l'apprentissage selon différents modes, que leur climat soit exempt de conflits et que les superviseurs soient davantage outillés afin d'intervenir dans les situations difficiles et d'accompagner leurs employés.

### 6.3 Pistes d'action concrètes pour les personnes en pratique

Cette section vise à fournir des pistes d'action concrètes, basées sur les résultats de la recherche, pour les professionnel(le)s en gestion des ressources humaines et en relations industrielles, et les autres intervenants œuvrant dans les organisations du Québec. Quatre pratiques dites d'adéquation ainsi que quatre autres interventions pouvant faciliter leur implantation sont présentées.

#### **La planification RH des besoins de compétences**

La planification des ressources humaines (PRH), aussi appelée gestion prévisionnelle des RH, est le processus par lequel la situation actuelle des ressources humaines d'une organisation est comparée avec la situation recherchée, pour constater les écarts, tant quantitatifs (nombre) que qualitatifs (compétences), et choisir des interventions pour les réduire. Ce processus permet d'identifier les besoins futurs en matière de compétences, et de réfléchir aux manières de les combler, par le biais du développement de la main-d'œuvre ou de la dotation.

L'un des mécanismes pour identifier les compétences requises est l'analyse d'emploi. Cet exercice de collecte et de structuration de l'information au sujet des responsabilités et des tâches devant être accomplies permet de dégager les compétences requises (tant les savoirs, que les savoir-faire et les savoir-être) pour effectuer le travail. Celles-ci peuvent même être regroupées dans un profil de compétences. Sans cette réflexion, il est bien difficile à notre avis de mesurer l'adéquation des employés en place avec les besoins des emplois occupés, mais aussi de recruter et sélectionner les bonnes personnes pour combler les besoins organisationnels et d'orienter le développement des compétences et la gestion des carrières.

Plusieurs auteurs s'intéressent au processus de PRH et fournissent des pistes concrètes pour les praticiens en RH et les gestionnaires, dont Bourhis (2018), Boyce (2022); Piron et Ward (2009), St-Onge, Guerrero, Haines et Dextras-Gauthier (2021) et Saba et Dolan (2021)<sup>13</sup>.

#### **Le bilan annuel des compétences**

Le bilan annuel des compétences consiste à évaluer les compétences détenues par les employés, le plus souvent en comparaison avec les compétences attendues pour l'emploi occupé ou un emploi visé. En ce sens, c'est une activité corollaire de la PRH. En effet, en agrégeant la liste des compétences maîtrisées ou nécessitant du développement de chaque employé, il est possible de rapidement dresser le portrait des ressources disponibles au sein de l'organisation de manière à en permettre une utilisation optimale par les employés.

Comment réaliser un bilan annuel des compétences? Encore une fois, un exercice préalable d'analyse d'emploi qui aurait mené au développement de profils de compétences, ou à tout le

---

<sup>13</sup> Le lecteur peut obtenir les références complètes dans la bibliographie à la fin du rapport.

moins à une liste de savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à l'exécution efficaces des tâches, facilitera la mise en œuvre du bilan. Si chaque compétence est assortie d'indicateurs comportementaux observables et mesurables, qui constituent autant d'exemples de comportements démontrant la maîtrise d'une compétence et l'atteinte des résultats, il est plus simple d'évaluer sa présence chez les personnes employées, et d'éventuellement les affecter à des tâches qui leur permettront de mieux utiliser leurs compétences.

Un outil comme *le Leadership Architect* (Lombardo et Eichinger, 1992) ou encore les profils/référentiels de compétences développés par certains partenaires du marché du travail pour des métiers et des professions donnés peuvent s'avérer des outils intéressants à consulter. Par ailleurs, un système d'information de GRH (HRMS, HRIS, ou un outil/logiciel-maison) sera utile pour compiler les bilans, analyser les données de manière transversale et effectuer le suivi dans le temps. Le bilan devient donc un outil stratégique pour la prise de décisions en matière d'adéquation.

Certains auteurs à consulter à ce sujet sont Brassard (2015), Foucher (2011) et Shibu et Banu (2020).

### **Le développement d'une politique concernant le développement des compétences**

Une politique concernant le développement des compétences est le véhicule qui traduit la « volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, par extension, de gestion des compétences » (Meignant, 2014, p.72). Elle doit répondre à six questions au sujet du développement des compétences : pourquoi (objectifs à atteindre)? Quoi (priorités)? Qui (parties prenantes)? Comment et où (processus de prise de décision)? Combien (allocation des ressources)? Le développement d'une telle politique devrait impliquer la consultation, voire la participation, des diverses parties et la politique écrite doit être diffusée à tous les intervenants afin qu'elle guide les interventions en la matière. En quoi l'existence d'une telle politique est-elle reliée à l'adéquation formation-emploi? En mettant en lumière les objectifs, les moyens et les ressources disponibles pour développer les compétences, la politique indique aux individus quels sont les mécanismes offerts qui leur permettront d'arrimer leurs compétences aux emplois qu'ils occupent et occuperont tout au long de leur carrière au sein de cette organisation. Par ailleurs, l'élaboration d'une politique concernant le développement des compétences va souvent de pair avec le développement d'une culture d'apprentissage.

Deux auteurs, Soyer (1999) et Meignant (2014), consacrent un chapitre entier de leur ouvrage respectif au développement d'une telle politique.

### **La rétroaction constructive**

Un outil de communication fort utile pour la gestion du rendement, et par ricochet, pour l'utilisation optimale des compétences en emploi, est la rétroaction constructive. En effet, la rétroaction est l'information transmise à une personne au sujet de son rendement. Or, pour que la

rétroaction soit efficace, c'est-à-dire qu'elle guide et motive les comportements futurs des personnes, elle doit respecter certaines qualités (voir notamment Gosselin, Dolan, Morin et Bélisle, 2022; Saba et Dolan, 2021; St-Onge, 2012; Tremblay, 2003). Est-elle précise, complète et représentative de la situation? Est-elle crédible, appuyée sur des faits? Porte-t-elle sur des comportements, plutôt que la personne ou ses intentions? Est-elle offerte au moment et à un endroit opportun? Est-elle formulée dans le respect de manière à maintenir l'estime de soi de la personne qui la reçoit? Est-elle aidante pour la personne qui la reçoit? Toutes ces questions visent à élargir l'horizon des possibles quant à une meilleure utilisation de la rétroaction comme outil non seulement de communication, mais aussi de reconnaissance du travail et des compétences des employés puisqu'elle est un élément phare pour l'apprentissage en milieu de travail.

### **Le développement d'une culture d'apprentissage tolérante aux erreurs**

Une culture d'apprentissage est une « culture dans laquelle les membres d'une organisation croient que l'acquisition des connaissances et des habiletés fait partie de leurs responsabilités et que l'apprentissage est une partie importante de la vie au travail » (Saks et Haccoun, 2007, tr. libre). En ce sens, elle se rapproche du concept d'organisation apprenante selon lequel l'apprentissage est un processus continu, qui permet l'acquisition et l'échange des compétences tout au long de la vie (Noe, 2020). Ainsi, le développement d'une culture d'apprentissage dépasse le seul encouragement à suivre des activités de formation. Au contraire, une culture d'apprentissage reconnaît généralement une multitude de formes d'apprentissage, dont l'expérience du travail. Ceci implique que l'organisation doit accepter avec bienveillance que les erreurs peuvent faire partie du processus d'apprentissage, dans la mesure où lesdites erreurs entraînent une réflexion sur leurs causes et sur les moyens de les éviter à l'avenir. Lauzier et Barrette (2014) proposent des pistes pour faciliter l'apprentissage organisationnel.

Une telle culture d'apprentissage facilite l'implantation des différentes pratiques d'adéquation dans la mesure où elle sensibilise et responsabilise tous les intervenants à l'importance du développement et de l'adéquation des compétences individuelles maîtrisées avec celles requises par les emplois.

### **L'appui de la direction**

L'appui de la direction n'est certes pas une pratique de GRH, mais ce sont plusieurs paroles et engagements, traduits en actions concrètes, de la part des dirigeants d'une organisation qui peuvent faire toute la différence pour nombre de pratiques de GRH, dont celles favorisant l'adéquation formation-emploi. En effet, à titre de spécialistes en GRH, il est essentiel de bien outiller les dirigeants et les cadres supérieurs, voire de les convaincre de la valeur des interventions favorisant l'adéquation formation-emploi, pour qu'ils appuient et s'engagent favorablement dans ces interventions, qu'ils en deviennent des champions. En ce sens, il est fort pertinent pour les professionnels en GRH de présenter les retombées, tant financières, organisationnelles qu'humaines, des pratiques d'adéquation, mais aussi les conséquences des situations de surcompétence et de sous-compétence.

Mais les discours ne sont pas suffisants. L'appui de la direction doit aussi se traduire aussi par la libération de temps, de ressources financières, humaines et matérielles pour mettre en place des pratiques d'adéquation. Or, les décisions et les actions des dirigeants doivent être cohérentes avec leurs discours, sans quoi la confiance des employés à l'égard de la direction, voire la crédibilité de la direction et le climat de travail, peuvent en souffrir. Finalement, les dirigeants et l'ensemble des gestionnaires doivent être exemplaires, en ce sens qu'ils doivent adopter une attitude et des comportements favorisant l'adéquation formation-emploi avec leurs subordonnés directs, et s'en préoccuper pour eux-mêmes.

Soyer (1999) évoque dans son ouvrage huit moments clés du processus de développement des compétences dans lesquelles la direction doit être mobilisée.

### **La compétence des superviseurs**

Pour que les pratiques d'adéquation soient implantées efficacement, les gestionnaires devant le faire auprès des employés doivent savoir quoi faire, comment le faire et pourquoi le faire. C'est donc dire que le développement du leadership peut faciliter l'implantation des pratiques d'adéquation, ou la freiner s'il est inadéquat. En effet, les superviseurs doivent connaître les pratiques organisationnelles, pour pouvoir les expliquer à leurs subordonnés, mais aussi les appliquer en jouant leurs rôles efficacement. Par exemple, l'établissement du bilan des compétences d'un employé fait souvent partie du processus de gestion et d'évaluation du rendement. Or, le superviseur doit comprendre les attentes à son égard, connaître les outils à sa disposition, savoir quels comportements adopter et maîtriser les savoir-être requis par cette activité d'accompagnement des personnes. La compétence des superviseurs peut aussi signifier qu'ils utilisent un style de leadership qui correspond aux besoins et aux attentes de leurs employés. Dans ce sens, l'appariement superviseur-subordonné suscite un intérêt pour l'adéquation formation-emploi, notamment pour le rôle de soutien et d'accompagnement du superviseur dans le développement des compétences (Facteau et al., 1995).

### **Le climat de travail exempt de conflit**

Le climat de travail peut être défini « comme un ensemble de représentations partagées par les membres d'une entité (ex. : l'organisation, le département, l'équipe de travail) concernant les politiques, les pratiques et les procédures que cette entité récompense, soutient et attend » (Bentein, 2016, p.93). Le climat est une question de perception ou d'appréciation partagée (Gosselin et al., 2022) et, de ce fait, il influence les attitudes et les comportements des travailleurs. Par conséquent, il est essentiel de communiquer clairement les décisions prises par la direction et de faire en sorte que ces décisions et les comportements soient cohérents avec ce qui a été annoncé, ce qui s'avère bien souvent source de conflits. Le respect du contrat psychologique est aussi une manière de favoriser un climat de travail positif. Un tel climat peut faire en sorte de faciliter l'implantation des pratiques d'adéquation et de favoriser la collaboration entre les différents intervenants.

## 6.4 Limites de l'étude et pistes de recherche à explorer

Cette étude n'est pas sans limites.

La première a déjà été évoquée : les répondants qui ont participé au sondage en ligne ne sont pas des représentants officiels de leur organisation et il est vraisemblable que plus d'un répondant puisse œuvrer dans la même organisation.

Une autre limite concerne la mesure des situations d'adéquation et d'écart. En effet, une personne responsable des ressources humaines pourrait vraisemblablement ne pas connaître l'existence de situations d'écart si la collaboration avec les superviseurs n'est pas étroite ou encore par la méconnaissance de situations vécues dans d'autres unités ou départements d'une même organisation. Dans la même lignée, les répondants pourraient ne pas avoir interprété ou compris de manière uniforme, tant les pratiques que les facteurs facilitant ou freinant leur implantation, sans compter que leur présence peut varier d'un département à l'autre au sein de leur organisation.

Finalement, une autre limite tient dans le design de l'étude qui ne permet pas de statuer sur la causalité des relations. En effet, en plus du biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003), le nombre somme toute limité de répondants ne permet pas l'utilisation d'outils statistiques plus puissants.

## Conclusion

Notre projet visait, dans un premier temps, à identifier les meilleures pratiques de GRH pour faciliter l'adéquation formation-emploi dans les organisations au Québec et, dans un deuxième temps, à distinguer les conditions facilitantes et les freins à la mise en œuvre de ces pratiques d'adéquation.

D'entrée de jeu, il a fallu circonscrire la notion d'adéquation formation-emploi à laquelle ce projet faisait référence, puisqu'une panoplie de conceptions y sont associées dans la littérature (Bernier, Michaud et Poulet, 2017). Dans ce rapport de recherche, la définition de l'adéquation formation-emploi retenue a trait à l'utilisation des compétences en emploi et met en relation les compétences des personnes et les exigences en matière de compétences des emplois occupés. En cas d'inadéquation, l'écart est de la surcompétence ou de la sous-compétence. La surcompétence survient lorsqu'une personne en emploi n'est pas en mesure d'utiliser toutes ses compétences dans le cadre de son travail actuel ou que ses compétences sont supérieures aux exigences de son emploi, entraînant une sous-utilisation de ses compétences. La sous-compétence réfère plutôt à une situation où la personne en emploi ne détient pas toutes les compétences requises pour répondre aux exigences de son emploi. Compte tenu des conséquences négatives de l'inadéquation, il est essentiel de savoir reconnaître les écarts en milieu de travail, de manière à pouvoir les corriger, d'où l'intérêt de sonder les professionnel(le)s en RH pour comprendre quelles pratiques sont implantées pour rétablir et maintenir l'adéquation formation-emploi et quelles sont les conditions facilitantes de succès et les obstacles à leur mise en œuvre. Nos résultats ont montré que certaines activités telles que la planification RH, l'engagement formel dans le développement d'une politique concernant le développement des compétences ou encore des pratiques moins courantes peuvent avoir des effets sur une utilisation plus judicieuse des compétences, une meilleure adéquation et une diminution générale des écarts. Si l'appui de la gestion et un climat positif semblent faciliter l'implantation de ces activités, les exigences opérationnelles et une communication déficiente peuvent constituer des obstacles.

En conclusion, rappelons que la problématique de l'adéquation formation-emploi, telle qu'étudiée dans ce projet, s'inscrit dans un contexte où les employeurs au Québec et au Canada sont nombreux à exprimer leurs difficultés à combler les postes vacants et à recruter une main-d'œuvre répondant à leurs besoins, sans compter que la pandémie de la COVID-19 n'a fait qu'exacerber certaines transformations déjà présentes sur le marché du travail. Par ailleurs, on observe que le portrait des besoins des employeurs en matière de ressources humaines semble changer puisque la pénurie de main-d'œuvre semble davantage se faire sentir pour les emplois exigeant peu de compétences et moins bien rémunérés (MTESS, 2022), ce qui s'explique notamment par une plus faible proportion de personnes peu qualifiées au Québec en raison d'une hausse générale du niveau de scolarité. Dès lors, l'adéquation formation-emploi dans **toutes** ses formes demeure un sujet d'actualité.

Ce rapport a traité des pratiques organisationnelles pour assurer une meilleure utilisation des compétences des personnes en emploi, mais l'étude d'autres actions organisationnelles pour réduire d'autres formes d'inadéquation serait fort pertinente et intéressante. En effet, certains

employeurs ont peut-être changé leurs stratégies de recrutement depuis le début de la pandémie pour se tourner volontairement vers des candidats sous-qualifiés (mais pas nécessairement sous-compétents) qu'ils formeront en cours d'emploi, puisqu'ils n'avaient pas de candidature pour combler leurs postes. D'autres qui avaient, par le passé, surévalué ou mal déterminé leurs besoins en compétences par rapport aux exigences des postes à combler, créant ainsi des écarts artificiels, affichent peut-être maintenant leurs besoins réels. Nous voyons ici des pistes de recherche intéressantes à explorer.

D'ici là, nous sommes convaincues qu'il est nécessaire de favoriser le transfert des connaissances entre les acteurs du marché du travail afin qu'ils puissent s'inspirer les uns des autres pour trouver des solutions innovantes permettant de répondre aux défis de l'adéquation formation-emploi dans les années à venir. Notre rapport s'inscrit dans cette perspective et nous espérons qu'il pourra contribuer à l'amélioration des pratiques organisationnelles et de la vie sur le marché du travail.

## Références citées

Allen, J. et Van der Velden, R. (2001). «Educational Mismatches versus Skill Mismatches: Effects on Wages, Job Satisfaction, and On-the-Job Search», *Oxford Economic Papers*, 53(3), 434-452.

Bentein, K. (2016). « Climat de travail », dans Valléry, G., Bobillier Chaumon, M.É., Brangier, É. Et Dubois, M. (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 100 notions clés*, Dunod.

Bernier, A., Michaud, R. et Poulet, N. (2017). *L'adéquation entre les compétences et l'emploi occupé : pratiques des employeurs dans les PME québécoises du secteur manufacturier*, Rapport de recherche présenté à la Commission des partenaires du marché du travail, Québec.

Bourhis, A. (2018). *Recrutement et sélection du personnel*, 3e édition, Chenelière Éducation.

Boyce, C. (2022). *La planification prédictive de la main-d'œuvre (PPMO) en temps d'incertitude* [En ligne] <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2022/03/planification-predictive-main-oeuvre>.

Brassard, N. (2015). *D'une gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources*, Éditions Nouvelles.

Cappelli, P.H. (2015). «Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches: Evidence and Arguments for the United States», *ILR Review*, 68(2), 251-290.

Cedefop (2010). *The Skill Matching Challenge: Analysing Skill Mismatch and Policy Implications*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Desjardins, R. (2014). «Rewards to Skill Supply, Skill Demand and Skill Match-Mismatch: Studies using the Adult Literacy and Lifeskills Survey», *Lund Economic Studies*, no 176, Department of Economics, Lund University.

Facteau, J.D., Dobbins, G.H., Russel, J.E.A., Ladd, R.T. et Kudisch, J.D. (1995). « The Influence of General Perceptions of Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer», *Journal of Management*, 21(1), 1-25.

Foucher, R. (2010). *Gérer les talents et les compétences: Principes, pratiques, instruments*, Vol. 1 - Fondements de la gestion des talents et des compétences, Éditions Nouvelles.

Gosselin, A. et Murphy, K.R. (1994). « L'échec de l'évaluation de la performance », *Gestion*, 19(3), 17-28.

Gosselin, E., Dolan, S.L., Morin, D. et Bélisle, L. (2022). *Comportement organisationnel : Aspects humains des organisations*, 6<sup>e</sup> édition, Chenelière Éducation.

Lauzier, M. et Barrette, J. (2014). « L'apprentissage organisationnel : un levier essentiel au développement de l'organisation », *Effectif*, 17(4). <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/archives/l-apprentissage-organisationnel-un-levier-essentiel-au-developpement-de-l-organisation>

Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J. et Wang, M. (2015). « Overqualification and Counterproductive Work Behaviors: Examining a Moderated Mediation Model », *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250-271.

Lombardo, M.M. et Eichinger, R.W. (1992). *Leadership Architect*, Lombinger International : groupe Korn/Ferry.

Meignant, A. (2014). *Manager la formation*, 9<sup>e</sup> édition, Éditions Liaisons.

Michaud, R., Bernier, A. et Ben Mansour, J. (2020). L'adéquation formation-emploi : concepts et pratiques de gestion des ressources humaines, *Relations industrielles/Industrial Relations*, 75(2), 296-320.

MTESS (2022). La pénurie de main-d'œuvre Crise ou occasion à saisir ? *Les affaires.com*, 1<sup>er</sup> février, repéré à <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjNkp6T5JL5AhXekYkEHfu1Bs4QFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.lesaffaires.com%2Fdossiers-partenaires%2Fbesoin-daide-face-a-la-penurie-de-main-duvre%2Fla-penurie-de-main>

Noe, R.A. (2020). *Employee Training & Development*, 8<sup>e</sup> édition, McGraw Hill Education.

OCDE (2011). « Bon pour le poste: surqualifié ou insuffisamment compétent? », Chapitre 4, Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2011.

Piron, M.C. et Ward, D. (2009) *Réduire le risque d'affaires par une planification efficace de la main-d'œuvre*, *Effectif*, 12(4) <https://ordrecrha.org/ressources/gestion-strategique-rh/2009/09/reduire-le-risque-d-affaires-par-une-planification-efficace-de-la-main-d-oeuvre>.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. et Podsakoff, N. P. (2003). « Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies », *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Quintini, G. (2011). «Over-Qualified or Under-Skilled: A Review of Existing Literature», *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, no 121, OECD Publishing, Paris.

Saba, T. et Dolan, S.L. (2021). *La gestion des ressources humaines : Pour des milieux de travail plus durables, humains et performants*, 6<sup>e</sup> édition, Pearson-ERPI.

Saks, A.M. et Haccoun, R.R. (2007). *Managing Performance Through Training and Development*, 4e édition, Thomson/Nelson.

Shibu, N.S. et Banu, S.S. (2020). «Effects of Human Resource Information System in Human Resource Planning towards Organizational Performance», *International Journal of Management (IJM)*, 11(3), 768–781.

St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Dextras-Gauthier, J. (2021). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 6e édition, Chenelière Éducation.

Sloane, P.J. (2014). «Overeducation, Skill Mismatches, and Labor Market Outcomes for College Graduates», *IZA World of Labor*, no 88.

Soyer, J. (1999). *Fonction formation*, 2e édition, Éditions d'Organisation.

St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance*, Chenelière Éducation.

Tremblay, L. (2003). *Les entrevues de gestion : Recrutement, évaluation, discipline, motivation*, Éditions transcontinentales & Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

