LA PARTICIPATION DES ENTREPRISES À UN DISPOSITIF D'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES ACCRU : LE JEU EN VAUT-IL LA CHANDELLE?

Observatoire compétences-emplois

GREAT F P

Par Camille Jutras-Dupont, UQAM; Yves Chochard, Observatoire compétences-emplois et Annie Dubeau, Observatoire de la formation professionnelle du Québec

Pour encourager les entreprises à assurer une partie de la formation professionnelle habituellement offerte en milieu scolaire, le gouvernement du Québec met en place des mesures d'apprentissage accru basées sur l'alternance travail-études (ATE). En quoi consistent ces nouveaux dispositifs de formation? Quels sont les avantages et les défis pour les entreprises qui se lancent dans cette aventure? De tels dispositifs peuvent-ils contrer le phénomène de la « grande démission »? Ce texte apporte quelques éléments de réponses à la suite de l'analyse d'un dispositif qui visait à impliquer des entreprises dans une attestation de spécialisation professionnelle (ASP).

De nouveaux dispositifs d'alternance travail-études accrus

La pénurie de main-d'œuvre pousse les entreprises à engager du personnel non qualifié et à le former directement « sur le tas ». Cette pratique prive potentiellement des individus d'un diplôme reconnu par l'État et réduit leur employabilité à long terme. Pour favoriser l'obtention d'une qualification tout en travaillant, les centres de formation professionnelle ont développé une nouvelle approche, soit l'*apprentissage accru en milieu de travail* (AAMT), qui s'appuie sur la formule de l'alternance travail-études. D'une part, les élèves assistent à des cours en classe ou à distance durant une partie de la semaine. D'autre part, ils acquièrent de nouvelles compétences en complétant des séquences d'apprentissage directement au travail, encadrés à la fois par un superviseur et par un enseignant. Le reste du temps, ils réalisent le travail pour lequel ils ont été embauchés.

Un exemple : l'ASP-MOCN dans le projet M

La création d'un dispositif d'AAMT a permis à 41 travailleurs de l'industrie manufacturière québécoise d'obtenir une attestation de spécialisation professionnelle en usinage sur machines-outils à commande numérique (ASP-MOCN). Le dispositif s'inscrivait dans le cadre du projet M, un projet pilote soutenu par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et qui intégrait des outils de formation à distance tels que Moodle ou Zoom pour rejoindre plus facilement les travailleurs à former. Le dispositif a aussi été adapté de façon locale aux particularités régionales et aux contraintes de production des petites et moyennes entreprises. Entre 2018 et 2020, huit cohortes ont été constituées dans six régions administratives du Québec.

À l'image du système de formations duales européen, les nouveaux dispositifs d'AAMT exigent davantage d'implication de la part des entreprises. Elles doivent se conformer aux programmes d'études décrits dans une entente de formation, consacrer des ressources matérielles et humaines aux séquences d'apprentissage et accepter qu'un enseignant vienne régulièrement rencontrer l'apprenti. La participation des entreprises québécoises à ces dispositifs est récente et ne va pas de soi, puisqu'elles prennent le risque de voir l'apprenti partir vers la concurrence une fois sa formation complétée. Mais quels sont les intérêts des entreprises à prendre part à de tels dispositifs? L'objectif de cet article est de démystifier les bénéfices que les entreprises peuvent retirer de ces dispositifs en s'appuyant sur les résultats d'une étude récente portant sur le dispositif d'ATE accru lors d'une formation menant à une ASP-MOCN.

Les avantages pour les entreprises

L'étude révèle quatre avantages associés à la participation des entreprises à un dispositif d'AAMT qui mène à une attestation de spécialisation professionnelle.

Le motif d'investissement renvoie à la formation d'une main-d'œuvre dans un souci de bâtir un bassin d'employés qualifiés pour les années à venir. Il s'agit de la principale raison qui a incité les entreprises à s'impliquer dans le dispositif d'AAMT. L'ASP-MOCN a permis aux employeurs de former rapidement et efficacement des apprentis, de leur proposer de nouveaux postes et même d'attirer de nouveaux employés. En favorisant l'accès à des postes qualifiés, le dispositif semble également approprié pour redonner du sens au travail et contrer les départs hâtifs observés récemment dans le phénomène de la « grande démission ». Il a aussi privilégié l'utilisation de machines propres à la compagnie, rendant les apprentis aptes à y travailler pleinement dès la fin de leur formation.

Le gain de productivité représentait également un motif de mise en place du dispositif d'AAMT. Bien que ce motif ait été peu abordé, les entreprises ont toutes constaté un gain de productivité de l'apprenti durant la formation. Dans le cas de l'ASP-MOCN, ce gain de productivité a permis, dans la majorité des cas, de contrebalancer les coûts associés à la formation et d'obtenir un retour sur investissement (ROI) positif. La figure 1 rend compte des différences de ROI entre les entreprises ayant comprimé la période de formation sur quelques semaines (p. ex., 13 semaines pour les entreprises situées en Abitibi-Témiscamingue) et celles ayant étalé la formation sur une plus longue période (p. ex., 40 semaines pour les entreprises de la deuxième cohorte organisée en Estrie). Ainsi, en dépit du sentiment d'urgence associé à la pénurie de main-d'œuvre, il apparaît plus avantageux pour les entreprises de prendre plus de temps pour former les apprentis.

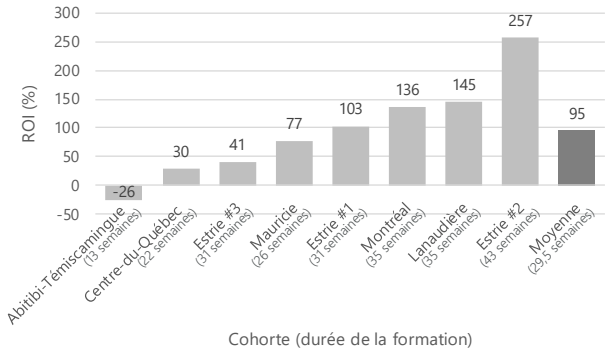

Figure 1 : Retour sur investissement des entreprises ayant participé au dispositif d'AAMT

Le motif de **synergie**, qui renvoie à la complémentarité entre les formations initiales et continues, a été abordé par le tiers des entreprises ayant mis en place l'ASP-MOCN. Les entreprises ont souligné l'apport bénéfique du dispositif pour la formation continue des employés déjà présents dans l'entreprise, lesquels ont pu être informés des nouvelles pratiques grâce à la présence des apprentis. La mise en place du dispositif d'AAMT permettait également à des employés manœuvrant des machines conventionnelles de poursuivre leur formation et d'obtenir une attestation de spécialisation professionnelle. Ces éléments nous apparaissent d'autant plus importants puisque la génération actuelle de travailleurs privilégie des milieux qui encouragent le bien-être au travail, qui soutiennent le développement de compétences et qui favorisent la progression de carrière (Gallup, 2016). La formation semble donc constituer un moyen intéressant de garder les employés motivés et performants, que ce soit ceux qui se forment ou ceux qui donnent la formation.

Enfin, quoique moins présente dans le discours des entreprises, la **valorisation de l'image de la compagnie** a également constitué un motif de participation au dispositif d'AAMT. Or, l'attractivité d'une compagnie ne devrait pas être laissée au hasard, notamment en contexte de rareté de main-d'œuvre.

Les défis évoqués par les entreprises

Malgré les avantages des dispositifs d'AAMT, trois principaux obstacles sont évoqués par les entreprises qui renoncent à les implanter. D'abord, la pénurie de main-d'œuvre constitue un frein important pour les entreprises qui doivent composer avec d'importants **impératifs de production**. Les employeurs ne sont pas toujours en mesure de libérer les apprentis pour qu'ils réalisent des périodes de formation en milieu scolaire ou encore d'accorder aux superviseurs des moments d'encadrement durant leur quart de travail.

Ensuite, la **compétition entre les entreprises** refroidit ces dernières, notamment dans le Grand Montréal. Alors que l'AAMT permet de recruter plusieurs futurs travailleurs, certaines entreprises craignent qu'une fois formés, les apprentis quittent la compagnie pour un concurrent. Cette réalité est d'autant plus importante dans les régions où plusieurs manufactures tentent d'accaparer une main-d'œuvre qualifiée.

Enfin, la **capacité de concertation des acteurs** peut également agir comme un frein à la mise en place du dispositif d'AAMT. En effet, lorsque la décision de participer au dispositif implique plusieurs personnes (p. ex., contremaîtres, chefs d'équipe ou responsables des ressources humaines), ces dernières ne parviennent pas toujours à se concerter à temps avant le lancement d'une cohorte. Ce phénomène semble toucher davantage les entreprises de plus grande taille. À l'inverse, les entreprises de petite taille s'adaptent plus facilement et rapidement aux contraintes du dispositif.

Face à ces défis, le développement d'outils visant à faciliter la participation des entreprises à un dispositif d'apprentissage accru en milieu de travail pourrait contribuer à réduire les obstacles énoncés. D'abord, on pourrait imaginer des stratégies facilement transférables d'une entreprise à l'autre pour favoriser la concertation des acteurs impliqués et pour structurer les pratiques de formation sur la place de travail. Les centres de formation professionnelle, qui sont les spécialistes du développement des compétences, pourraient être impliqués dans l'élaboration de telles stratégies, et ce, en collaboration avec les personnes responsables de la formation en milieu de travail. L'important pour y arriver est de bien préparer le projet, d'accorder du temps de formation aux apprentis et de se doter des bons outils.

Enfin, même s'il n'y a pas de garantie que l'apprenti formé restera dans l'entreprise, les avantages soulevés indiquent que le jeu en vaut vraiment la chandelle. À l'heure où les nouvelles générations de travailleurs sont en quête de meilleures conditions de travail, un dispositif d'AAMT est une solution intéressante pour leur permettre de se développer et de s'épanouir dans leur travail.