



Industrie, Sciences et
Technologie Canada

Industry, Science and
Technology Canada



**SERVICES COMMERCIAUX D'ENSEIGNEMENT
ET DE FORMATION
CAMPAGNE SECTORIELLE**

Résultats de la Phase II

LES INDUSTRIES DE SERVICES

Canada

**SERVICES COMMERCIAUX D'ENSEIGNEMENT
ET DE FORMATION
CAMPAGNE SECTORIELLE**

Résultats de la Phase II

Ce rapport a été préparé pour la Direction
des industries de services professionnels
et de services à l'entreprise,
Industrie, Sciences et Technologie Canada
par George Tillman Consulting
Juillet 1992

Les opinions et conclusions exprimées dans ce
rapport reprennent celles qui sont avancées dans
un certain nombre de rapports déjà soumis à
Industrie, Sciences et Technologie Canada
durant la Campagne sectorielle.
Ainsi, les vues exposées ici
ne sont pas nécessairement celles
du Ministère.

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Objectif de la campagne	1
1.2	Initiatives durant la Phase II	2
1.3	Rapports des études commandées	3
1.4	Objet de cette publication	4
1.5	Données de Statistique Canada sur le secteur	5
2	Le secteur des services commerciaux d'enseignement et de formation : ses caractéristiques, ses défis	6
2.1	Répertoire des fournisseurs de services commerciaux d'enseignement et de formation	6
2.2	Caractéristiques du fournisseur	7
2.3	Questions vitales et défis	8
2.3.1	Besoins du secteur	9
2.3.2	Problèmes et défis	10
2.3.3	Suggestions	11
3	Application des « pratiques optimales de gestion » dans le secteur des services d'enseignement et de formation : 14 études de cas	15
3.1	Stratégies de croissance des entreprises	15
3.2	Commercialisation et publicité	17
3.3	Développement du produit	17
3.4	Orientations et répercussions sur les entreprises de formation	18
4	Technologie et formation en milieu de travail	20
4.1	Formation axée sur la technologie en milieu de travail (FAT)	20
4.1.1	Possibilités	20
4.1.2	Les PME et la FAT	21
4.1.3	Milieu économique	21
4.2	Situation des fournisseurs	22

4.3	Croissance de l'industrie de la FAT	23
4.3.1	Du côté de la demande	23
4.3.2	Du côté des fournisseurs	24
4.4	Initiatives prioritaires	24
5	Services commerciaux d'enseignement et de formation en Australie, en France, en Allemagne, en Suède, au Royaume-Uni et aux États-Unis	26
5.1	Constatations	26
5.1.1	Diffusion de l'information et autres stratégies de commercialisation	26
5.1.2	Coordination parmi les entreprises, les clients et les gouvernements	27
5.1.3	Normes et « pratiques optimales de gestion »	27
5.1.4	Formation -- investissement social ou frais d'entreprise	28
5.1.5	Incidence de la réglementation gouvernementale	28
5.1.6	Incidence des facteurs culturels, sociaux et politiques	28
5.1.7	Leçons à tirer de l'expérience des autres pays	29
5.2	Conclusions générales	30
5.2.1	Importance et nature de la formation	30
5.2.2	Initiatives à prendre pour effectuer d'autres recherches	31
6.	Aperçu général	32
6.1	Caractéristiques du secteur	32
6.2	Besoins et préoccupations du secteur des services d'enseignement et de formation; besoins et préoccupations des clients	33
6.3	Suggestions	34
Annexe	36

Introduction

1.1 Objectif de la Campagne

En vertu de son mandat, qui est d'encourager la compétitivité internationale et l'excellence de l'industrie canadienne, Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) a lancé une série de campagnes dans un certain nombre de secteurs industriels. Une campagne sectorielle a pour objectif de présenter un profil analytique à la fois global et stratégique d'une industrie donnée. Elle est également conçue pour favoriser diverses initiatives en vue d'accroître la compétitivité de l'industrie sur les marchés intérieur et extérieur.

En 1990, la Direction des industries de services professionnels et de services à l'entreprise remarquait qu'un nombre croissant des clients d'ISTC, tant dans le secteur des services que dans le secteur manufacturier, reconnaissaient la nécessité d'améliorer le niveau d'instruction et de formation de leurs ressources humaines en vue de maintenir et d'améliorer leur avantage concurrentiel et investissaient davantage dans la formation. La plupart des cours de formation étaient offerts par des organismes de l'extérieur.

Du même coup, la Direction entreprenait une étude exhaustive des besoins du secteur et des possibilités qui s'offraient à lui. Elle examinait également les objectifs en matière de services commerciaux d'enseignement et de formation que s'étaient fixés le gouvernement et l'industrie elle-même, en effectuant des consultations auprès d'autres ministères fédéraux, des gouvernements provinciaux, des organismes non gouvernementaux et des principaux intéressés du secteur. La Direction en venait à la conclusion que les services commerciaux d'enseignement et de formation avaient de grandes possibilités d'améliorer leur rendement et que cela pouvait être réalisé grâce à un effort concerté et à une orientation minutieusement établie. Elle concluait en outre que l'essor du secteur des services commerciaux d'enseignement et de formation pouvait contribuer grandement à l'avancement des autres industries et à une compétitivité accrue de l'économie canadienne.

La Direction signalait également un certain nombre d'empêchements à la croissance et à l'efficacité du secteur des services commerciaux d'enseignement et de formation, les suivants par exemple :

- difficulté d'obtenir l'information voulue sur les programmes de formation;

- manque de coordination des efforts, d'abord au sein de l'industrie elle-même, puis parmi les clients et les gouvernements;
- absence de normes reconnues et de « pratiques optimales de gestion »;
- absence d'une « culture de la formation » au Canada;
- investissement relativement peu élevé dans la formation des travailleurs au sein des entreprises canadiennes et incidence à peu près nulle de la formation.

Puisqu'un nombre considérable d'études préliminaires ont déjà été effectuées, ISTC décidait de passer directement à la Phase II de son projet.

En 1991, ISTC lançait donc la Phase II de sa Campagne sectorielle sur les services commerciaux d'enseignement et de formation en vue de déterminer les capacités des entreprises de ce secteur, d'examiner les problèmes auxquels elles doivent faire face pour commercialiser leurs produits et enfin, d'analyser les besoins des éventuels clients de ce secteur. La Campagne avait également pour but de déterminer les « pratiques optimales de gestion » de même que les meilleures méthodes de commercialisation pour contourner l'incidence négative de l'absence d'une « culture de la formation ».

1.2 Initiatives durant la Phase II

Au cours des dix-huit mois de la Phase II, ISTC a présidé aux sept initiatives suivantes :

1. identification des entreprises et établissement de leurs capacités;
2. consultations auprès des entreprises;
3. création d'un comité de représentants du secteur;
4. identification des « pratiques optimales de gestion » en vue de contourner les obstacles à la formation subventionnée dans le secteur;
5. développement de la formation axée sur la technologie;
6. évaluation des capacités à l'échelle internationale;
7. élaboration d'un plan de communication.

Le Ministère a assumé lui-même la gestion de l'ensemble de ces initiatives. Un comité composé de membres représentant les fournisseurs de services commerciaux d'enseignement et de formation des secteurs privé et public a été formé pour choisir les questions à étudier, surveiller les initiatives de la Phase II et aviser ISTC de la marche à suivre. Le plan de communication touchait les points suivants : les activités visant à mieux faire connaître la campagne et le rôle du Ministère en tant que catalyseur, la diffusion des études réalisées auprès des participants et des répondants, la rédaction et la distribution du présent document. Les cinq autres initiatives, remises entre les mains d'entreprises privées, avaient pour but la publication d'un répertoire d'entreprises de services commerciaux d'enseignement et de formation ainsi que quatre rapports détaillés.

1.3 Rapports des études commandées

Les initiatives du Ministère durant la Phase II du projet ont permis de recueillir quantités de renseignements précis disséminés dans les quatre rapports suivants :

- *Rapport final sur l'industrie des services commerciaux d'enseignement et de formation -- Consultations et enquêtes.* Ce rapport, produit par le Groupe Coopers et Lybrand, analyse les constatations résultant des deux projets suivants :
 - un sondage mené auprès de 3 285 organismes privés dispensant, au Canada, des services d'enseignement et de formation auprès des entreprises. Ce sondage a donné 1 220 réponses valides;
 - une série de 50 interviews et de 17 groupes de consultation (pour un total de 209 participants); ces interviews ont été faites et ces groupes ont été rencontrés, dans toutes les régions du Canada, dans des entreprises de services commerciaux d'enseignement et de formation. Il y a également eu consultation auprès de 18 entreprises achetant de tels services.
- *Campagne sectorielle, Services commerciaux d'enseignement et de formation : projet des pratiques optimales de gestion*, par Hill Sloan Associates Inc. Dans ce document, on présente 14 études de cas faites auprès de fournisseurs des secteurs privé et public qui ont en commun une réputation de qualité, d'innovation et d'excellence.

Fournisseurs de cours d'enseignement et de formation axés sur la technologie en milieu de travail. Produite par Anna Stahmer, cette étude fait l'évaluation d'un important sous-secteur. Les constatations qu'on y présente sont fondées sur des discussions auprès de 40 entreprises, d'un certain nombre de ministères fédéraux et provinciaux ainsi que d'officiels et d'instructeurs de l'Allemagne, du Japon et de Singapour. Cette étude fait également la recension de récents rapports touchant la formation au Canada, aux États-Unis de même que la formation dans le contexte du Programme de la Commission des Communautés européennes DELTA (Développement de l'apprentissage en Europe par l'emploi des technologies avancées).

Services commerciaux d'enseignement et de formation dans six pays de l'OCDE : aperçu général. Préparée par George Tillman Consulting, cette étude fait un bilan général du milieu de la formation et examine les activités d'un certain nombre d'entreprises spécialisées en Australie, en France, en Allemagne, en Suède, au Royaume-Uni et aux États-Unis. L'étude est fondée sur la recension de documents, de rapports, d'articles de journaux et d'interviews téléphoniques avec des entreprises de formation.

Le Comité a examiné ces rapports et souhaite que les renseignements qu'ils renferment soient mis à la disposition de l'industrie, de ses clients et de toutes les personnes intéressées, sous une forme facilement accessible.

1.4 Objet de cette publication

En réponse à la suggestion du Comité, cette publication résume les principales constatations et les principales conclusions de la Phase II de la Campagne sectorielle. Dans les sections II à V, on trouve les constatations et les recommandations majeures des quatre études commandées. Dans la dernière section, on fait la synthèse des résultats de la Campagne jusqu'à aujourd'hui. En annexe, on trouve la liste des rapports et des répertoires qui sont disponibles et on indique avec quelles personnes il faut communiquer pour obtenir des exemplaires de ces documents ou de plus amples renseignements sur la Campagne sectorielle.

1.5 Données de Statistique Canada sur le secteur

Pour ajouter un complément au matériel produit jusqu'ici au cours de la Phase II, ISTC a demandé à Statistique Canada de préparer un document d'information complet sur le secteur en utilisant toutes les données contenues dans l'étude de Coopers et de Lybrand. Ce profil constituera une base de renseignements qui

permettra d'évaluer le rendement actuel de l'industrie des services commerciaux d'enseignement et de formation et de suivre son rendement futur. ISTC et Statistique Canada souhaitent pouvoir publier ce profil à la fin de 1992.

2 Le secteur des services commerciaux d'enseignement et de formation : ses caractéristiques, ses défis

2.1 Répertoire des fournisseurs de services commerciaux d'enseignement et de formation

Les données recueillies au cours de l'étude consacrée aux entreprises nous ont permis de composer un répertoire. Ce répertoire aidera le secteur industriel et les gouvernements à trouver les services d'enseignement et de formation dont ils ont besoin de même que les partenaires qu'il leur faut pour établir des regroupements stratégiques. Il fournira également des renseignements utiles pour la recherche, puisqu'il s'agit du seul profil complet du secteur au niveau national.

Le répertoire comprend quatre sections :

- une liste de 1 265 entreprises du secteur privé, résultat des réponses au sondage et des données fournies par CompétencesPlus de la Société ontarienne de formation. Chaque rubrique mentionne les principaux services que dispense l'entreprise et précise son adresse.
- une liste de 294 collèges professionnels privés offrant des cours de commerce axés sur les affaires, les services et les techniques. Cette information provient d'une étude effectuée par le professeur Robert Sweet. Chaque rubrique mentionne les cours offerts et précise son adresse.
- une liste de 72 facultés ou départements d'éducation permanente d'universités canadiennes. Cette liste a été fournie par l'Association pour l'éducation permanente dans les universités du Canada.
- une liste de 175 services offerts par les collèges communautaires, les collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps) et les instituts techniques du secteur public. Cette liste a été fournie par l'Association des collèges communautaires du Canada.

Les listes des institutions publiques mentionnent les personnes ressources avec qui il faut communiquer pour obtenir des renseignements sur les services d'enseignement aux entreprises et à l'industrie.

Dans les autres parties de cette section, on trouve les renseignements et les commentaires recueillis au cours de l'étude menée sur les fournisseurs et lors des séances organisées par les groupes de consultation auprès des fournisseurs et des clients. Le rapport renferme également les points de vue exprimés par les participants et les répondants. On y expose certaines des caractéristiques majeures du secteur de même que les grandes questions et les grands défis de l'heure.

2.2 Caractéristiques du fournisseur

Ce sont les petites entreprises qui dominent en nombre dans l'étude qui a été effectuée, 66 p. 100 d'entre elles comptant cinq employés ou moins. Les sociétés plus grandes s'occupent généralement d'autres activités; leurs services d'enseignement et de formation représentent généralement un cinquième de leurs revenus. Le secteur est relativement jeune : 55 p. 100 des entreprises ayant été fondées après 1984. Les entreprises spécialisées de formation ont tendance à être en activité depuis moins longtemps.

Le secteur compte beaucoup sur les employés à temps partiel et les contractuels.

Les principaux services offerts par ces entreprises sont les programmes de formation, l'évaluation des besoins, la conception des programmes, la formation des instructeurs, la planification et l'analyse, l'évaluation et la validation. La plupart des entreprises mentionnent qu'elles se spécialisent dans un domaine particulier. Plus de la moitié d'entre elles se spécialisent dans le développement de la direction et de la gestion, les autres optant surtout pour la supervision et la formation axée sur l'informatique. Environ le tiers des sociétés se spécialisent dans les communications et un quart en formation dans le domaine de la commercialisation et des ventes. La majorité des entreprises élaborent des cours personnalisés (selon les besoins du client), mais en général la plupart d'entre elles recourent aux méthodes traditionnelles comme les séminaires, les ateliers, les cours magistraux avec illustrations sur documentation imprimée (dans 80 à 90 p. 100 des cas). On utilise la vidéo dans environ 50 p. 100 des cas et les autres types de formation axée sur la technologie dans moins de 25 p. 100 des cas.

Le sondage et les consultations révèlent que les fournisseurs ont une base très diversifiée de clients et de revenus. Peu d'entre eux comptent sur un seul client, une part importante des revenus provenant tout aussi bien d'entreprises que de particuliers. Plus du quart des répondants font état d'une croissance annuelle moyenne de 1 à 10 p. 100 au cours des cinq dernières années; près du tiers d'entre eux la chiffrent entre 11 et 20 p. 100. Les partenariats avec d'autres fournisseurs du secteur privé (y compris les instructeurs indépendants et à leur propre compte) et avec des institutions du secteur public semblent monnaie courante.

Les marchés-cibles que l'on mentionne dans le sondage ouvrent sur une clientèle également diversifiée. En effet, pour chacune des entreprises ayant participé au sondage, moins de 33 p. 100 des recettes tirées des services facturés proviennent d'une industrie ou d'une entreprise de service en particulier. Cependant, les secteurs de l'agriculture, de la foresterie et des pêcheries sont à peu près absents de la clientèle mentionnée dans le sondage.

Une faible majorité de répondants ont établi des plans de commercialisation. Pour la plupart d'entre eux la publicité de bouche à oreille, les relations d'affaires et les recommandations personnelles des autres clients constituent la technique principale et préférée de commercialisation.

2.3 Questions vitales et défis

Pour le sondage et les consultations, on avait retenu sept questions majeures :

- absence de sensibilisation du secteur industriel canadien aux avantages de l'investissement dans les ressources humaines;
- nature des besoins en matière de formation;
- innovations axées sur la technologie;
- établissement de réseaux d'entreprises et de regroupements stratégiques;
- commercialisation, publicité et sensibilisation;
- absence, au Canada, d'une « culture de la formation »;
- capacités des entreprises à l'échelle internationale.

Dans le rapport, on trouve trois catégories générales où l'on se penche sur les réponses données lors des consultations menées auprès des entreprises sur chacune des questions soulevées ci-avant : les besoins; les problèmes (défis ou difficultés); les suggestions. Le résumé qui suit présente les réponses des entreprises pour chacune de ces trois catégories.

2.3.1 Besoins du secteur

Les principaux besoins qu'ont fait valoir le sondage et les consultations se divisent selon trois niveaux : le niveau individuel, le niveau organisationnel (employeur) et le niveau du secteur industriel en général.

Niveau individuel

Les répondants retiennent un certain nombre de types de connaissances dont les personnes ont besoin avant de pouvoir acquérir les aptitudes supplémentaires voulues pour accomplir leurs tâches. Les plus importantes sont l'alphabétisation, l'écriture de base et les mathématiques; les employés en ont besoin pour fonctionner, améliorer leurs connaissances et assumer de nouvelles responsabilités professionnelles. Ces connaissances fondamentales doivent être améliorées afin que les employés comprennent les instructions et puissent interpréter le résultat des opérations qu'ils accomplissent. Au fur et à mesure que la technologie avance et que ses applications se multiplient, les employés doivent également améliorer leurs aptitudes techniques.

Niveau organisationnel

Dans une perspective plus générale et également importante, tous les employés ont besoin d'une formation en communications et en relations interpersonnelles de même qu'en gestion et en supervision pour faire face à leurs responsabilités et assurer l'avancement de leur carrière. La formation dans le processus de production et dans les systèmes de soutien administratif est également jugée comme étant un facteur très important dans la formation de la personne. Les entreprises et les établissements doivent avoir accès aux programmes de formation des spécialistes en formation afin de pouvoir former des employés qui pourront par la suite assumer la responsabilité de la formation interne.

Lorsque les fournisseurs élaborent des cours personnalisés selon les besoins particuliers des clients, ils souhaitent que les clients paient pour un tel service. De leur côté, les clients désirent prendre une part active à l'élaboration des cours spécifiquement conçus pour eux.

Les clients ont besoin de cours de formation rentables, de telle sorte que les employés ayant reçu de la formation puissent parfaitement mettre leurs nouvelles connaissances à profit, après une certaine période de rodage, lorsqu'ils reviennent au travail.

Niveau du secteur industriel

Enfin, au niveau du secteur industriel en général, les clients et les fournisseurs ont besoin de nouveaux instruments qui leur permettent de mieux diffuser l'information sur les fournisseurs et leurs champs de spécialisation. Les fournisseurs doivent connaître les besoins des clients de même que les facteurs propres à la formation en milieu de travail afin de leur dispenser des services appropriés. Les fournisseurs expriment également le désir de pouvoir disposer d'études de cas qui leur montrent l'importance de la formation en rapport avec la rentabilité et la productivité.

2.3.2 Problèmes et défis

Avant le sondage et les consultations, une des grandes difficultés était, au sein de l'industrie canadienne, le manque de conviction face aux avantages que représente l'investissement dans la formation des ressources humaines. Les réponses indiquent que cette idée est trop simpliste. Peu d'entreprises croient que la formation peut être bénéfique. Et il semble que personne n'ait réussi à montrer de façon convaincante comment la formation peut contribuer à la productivité. Par conséquent, l'investissement dans la formation demeure peu important. Par ailleurs, plusieurs grandes entreprises considèrent la formation comme un moyen efficace et rentable de faire face aux difficultés, les employés plus souples et qualifiés étant plus aptes que les autres à s'adapter à certaines contraintes.

Selon les répondants, l'industrie canadienne investit relativement peu dans la formation parce qu'il ne s'agit pas d'un élément qui fait partie des plans des entreprises. Lorsque surgissent des problèmes particuliers, la formation peut se présenter comme une solution, mais cela est traité comme une dépense supplémentaire plutôt qu'un investissement dans la productivité de l'entreprise.

Les sociétés craignent également de perdre leur investissement en formation parce que les employés ainsi formés auraient une plus grande mobilité ou parce que la technologie évolue si rapidement que toute formation deviendrait désuète avant même que les sommes investies aient été récupérées. Elles résistent donc aux dépenses qui, à leur avis, devraient incomber au système scolaire public.

Les fournisseurs rapportent également que souvent les entreprises ne peuvent évaluer leurs besoins en matière de formation. Il leur arrive par exemple de demander un certain type de programme de formation qui ne correspond en rien à leurs besoins.

N'étant pas familiers avec les nouvelles méthodes, les entreprises et leurs employés résistent à la formation axée sur la technologie et préfèrent la salle de classe traditionnelle. (Aux fins de cette enquête, la FAT comprend l'apprentissage d'une certaine technologie aussi bien que l'utilisation des technologies comme l'informatique et les programmes interactifs en cours d'apprentissage.) Les employeurs croient que la FAT est trop chère, alors que les employés veulent que les instructeurs assurent la motivation et le suivi.

Les fournisseurs affirment que la commercialisation et la publicité créent de grandes difficultés. Les fournisseurs semblent personnellement ne pas trouver le temps, les ressources et l'expertise voulus pour faire la commercialisation de leur entreprise, la plus grande partie de leur énergie et de leurs ressources allant à la conception et à la production. Ils sont de plus en plus préoccupés par la concurrence livrée par les fournisseurs américains qui envahissent le marché canadien avec des cours préparés d'avance et ayant déjà été éprouvés sur le marché américain, un marché beaucoup plus vaste.

En général, le secteur manque d'expertise pour ce genre de produits et il ne connaît pas très bien ce marché. Peu de fournisseurs cherchent à promouvoir la formation comme tel. Il en résulte, comme les consultations viennent le confirmer, une très faible sensibilisation aux produits que l'on peut trouver sur les marchés.

Tous ces problèmes et toutes ces faiblesses prouvent de façon évidente l'absence au Canada d'une « culture de la formation ». D'autres facteurs cités dans le sondage et retenus par les consultations nous permettent d'en arriver à la même conclusion : on évoque la concurrence injuste du secteur public, le coût des soumissions que ne compensent en rien les subventions à la formation, la préférence de certains clients pour des instructeurs venant des États-Unis, l'absence de normes ou de réglementation sur les compétences des fournisseurs et l'absence générale de stimulants fiscaux dans le domaine de la formation. Certains répondants ont également exprimé l'avis que les méthodes et les programmes de formation ne sont pas adaptés aux nouveaux besoins des clients.

2.3.3 Suggestions

Les suggestions des répondants pour renforcer le secteur et le milieu de la formation couvrent l'ensemble des questions soulevées au début de l'étude. Dans la présente section, nous mentionnons les plus importantes et nous les regroupons en trois catégories générales : recherche et développement, activités publicitaires et de sensibilisation et efficacité de la formation. Vient

ajouter du poids à la plupart des suggestions la volonté de collaborer et de participer, à divers niveaux, à des initiatives communes de toutes sortes.

Recherche-développement

Les répondants ont demandé que l'on s'intéresse par des travaux de recherche à l'incidence de la formation (y compris la FAT) sur la productivité et la rentabilité. Les résultats de cette recherche devraient être rendus publics et présenter des exemples précis. On devrait s'en inspirer pour élaborer des normes afin d'évaluer l'efficacité de la formation.

Il faudrait également faire de la recherche sur le profil des employés, l'évaluation de leurs besoins et les besoins particuliers des industries en matière de formation.

Ces recherches pourraient être réalisées par les associations industrielles, avec l'aide des secteurs intéressés. Le gouvernement devrait offrir des stimulants pour les travaux de R-D sur la formation et les questions connexes, en particulier sur la FAT.

Activités publicitaires et de sensibilisation

Les fournisseurs devraient confier à un cadre supérieur la responsabilité de déterminer les coûts inhérents aux services de formation et de bien montrer qu'il s'agit de coûts fixes (par exemple, ces coûts devraient figurer au chapitre des frais d'investissement dans la technologie). Ce cadre devrait également travailler en étroite relation avec les clients pour évaluer leurs besoins et élaborer leurs programmes. Cela permettrait aux clients de mieux comprendre la pleine portée des services de formation.

Le sondage et les consultations montrent que les fournisseurs doivent développer des réseaux d'information par l'intermédiaire de leurs propres associations en vue de partager l'information disponible sur les plus récentes percées et les besoins de la clientèle. Des réseaux de communication avec les associations d'autres secteurs industriels permettraient de distribuer de la documentation plus concrète sur les services de formation et de diffuser l'information courante sur les besoins en matière de formation. À l'appui de ces réseaux, les répondants ont suggéré la création d'un répertoire, la participation aux salons commerciaux et la publication d'un bulletin.

En collaboration avec leurs clients, les fournisseurs devraient élaborer des normes de qualité et garantir l'amélioration du rendement. Les répondants ont en général rejeté l'idée d'une accréditation par le gouvernement ou autre institution publique, préférant laisser au secteur lui-même le soin de déterminer les normes souhaitables.

Il serait également opportun d'établir des partenariats pour les services, la collecte de l'information touchant les marchés et les rapports officiels avec les organismes de réglementation; cela renforcerait le secteur et favoriserait son image de marque.

Les suggestions adressées au gouvernement touchent surtout la création de meilleurs stimulants fiscaux dans le domaine de la formation, en particulier dans le domaine de la R-D.

Les gouvernements devraient également venir en aide au secteur en lançant des campagnes de publicité, en aidant à recueillir l'information appropriée et à élaborer des stratégies de commercialisation (surtout à l'échelle internationale) et en organisant des forums nationaux ou régionaux sur certaines questions touchant la formation. Certains fournisseurs ont demandé de réduire les subventions accordées aux établissements publics, mais la plupart d'entre eux ont plutôt opté pour l'idée d'une collaboration et de partenariats avec ces derniers.

Efficacité de la formation

Les entreprises ayant participé au sondage et aux consultations ont leurs propres listes idéales de programmes de formation. Les cours devraient s'inspirer des besoins réels des personnes inscrites avant même d'être offerts; ils devraient être conçus afin de permettre aux candidats de suivre le programme à leur propre rythme et de maîtriser des aptitudes particulières et quantifiables. Toute formation devrait être directement reliée au travail, en partie grâce à des cours de formation en milieu de travail et elle devrait permettre à l'employé d'utiliser ses nouvelles aptitudes immédiatement (« formation au moment adéquat »). Enfin, les entreprises souhaitent une meilleure utilisation de la FAT, ce type de formation ayant l'avantage de réduire considérablement le temps d'apprentissage de nouvelles aptitudes.

En général, la plupart des personnes interrogées croient que, pour être efficace, toute évaluation des besoins doit se faire de concert avec le client. Il faut tenir compte du plan d'entreprise du client. Les fournisseurs, a-t-on fait remarquer, peuvent également indiquer quel type de formation il faudra donner à la suite de l'achat, par une société, de nouveau matériel, et quels en seront les coûts. Une telle évaluation permet de déterminer les autres possibilités de formation, en plus du programme de formation offert par le manufacturier du matériel nouvellement acquis.

Après avoir terminé leur évaluation, les fournisseurs doivent élaborer et préparer des programmes de formation qui concordent avec le plan d'entreprise du client et avec les tâches des employés. Il faut également que

les programmes tiennent compte du développement personnel des employés. Par exemple, toute formation technologique devrait permettre à l'employé non seulement de faire fonctionner telle pièce de matériel, mais également de développer ses aptitudes en innovation et en amélioration des processus de production.

Afin de rendre la formation plus abordable aux PME, les fournisseurs devraient envisager la possibilité d'offrir des cours de formation à des groupes d'entreprises ayant des besoins communs.

Les fournisseurs devraient également élaborer des programmes, autant pour les systèmes de soutien administratif, que pour les systèmes de production. Ils devraient aussi offrir des cours de formation aux instructeurs.

Les cours de formation, à la suite de l'acquisition de nouveau matériel ou d'une nouvelle technologie, devraient aller au delà des cours offerts par le vendeur. Il faut adapter le cours aux besoins particuliers du client. Il faut que ces cours se donnent en milieu de travail afin d'éviter toute éventuelle crainte de perte d'emploi chez le personnel.

Les entreprises de formation doivent assurer le suivi de leur cours à la fin du programme d'enseignement; il faut procéder à l'évaluation, offrir des garanties, offrir des cours supplémentaires là où les connaissances n'ont pas été acquises et procéder à une nouvelle évaluation.

Les employés et les employeurs doivent s'engager mutuellement en faveur de la formation et en partager les responsabilités. Cela veut dire qu'ils s'intéresseront à l'évaluation des besoins, à l'élaboration et à l'évaluation d'un programme mis au point avec minutie; ils devront consacrer aux cours le temps et l'expertise voulus, reconnaître et partager les coûts de chacune des étapes du processus.

3 Application des « pratiques optimales de gestion » dans le secteur des services d'enseignement et de formation : 14 études de cas

La présente étude propose 14 études de cas effectuées auprès d'entreprises de services reconnues pour la qualité de leurs produits, leur esprit novateur et leur excellence. Le choix de ces entreprises présente une grande diversité, tant pour la répartition géographique que pour l'importance des sociétés, la nature de leurs produits et services et leurs champs de spécialisation. Neuf sont des entreprises du secteur privé, cinq du secteur public. Ce sont les suivantes :

- British Columbia Institute of Technology Pulp and Paper Technology Summer Institute;
- BC Tel Education Development Centre;
- Les Systèmes de productivité Devcom Ltée;
- Holland College;
- Humber College Business & Industry Services;
- Institut de technologie avancée;
- Marine Institute of Memorial University;
- Le Groupe Micro-Intel Inc.;
- On/Q Corporation;
- Open Learning Agency Workplace Training Systems Group;
- Pearls of Wisdom;
- People Development Ltd.;
- Softwords Research International Ltd.;
- The Training Group Inc.

Le rapport final comporte 14 études de cas qui couvrent, entre autres, les sujets suivants : stratégies de croissance des entreprises, commercialisation et publicité, élaboration de stratégies de production et questions de développement. On y trouve également le résumé des principales constatations de l'étude et de l'incidence de ces constatations sur les entreprises de services de formation.

3.1 Stratégies de croissance des entreprises

Le profil de ces établissements est empreint de confiance et de dynamisme, prévoyant des augmentations annuelles de revenus d'au moins 10 p. 100. Leur croissance s'explique par leur engagement par rapport à l'excellence et à l'innovation, le développement de leurs produits et de leur marché, leur

souplesse organisationnelle grâce à leur participation à des réseaux et à des regroupements et la priorité qu'ils accordent à répondre aux besoins du marché.

La raison d'être de la compétitivité de ces entreprises varie. Certaines comptent beaucoup sur la contribution de sources externes et de partenariats. Par exemple, une entreprise client pourra fournir des locaux, ou bien les membres de leurs comités consultatifs pourront distribuer sans frais du matériel publicitaire durant leurs voyages d'affaires.

Un fournisseur prendra la responsabilité des services d'organisation et de gestion des programmes de formation alors que l'entreprise cliente pourra s'occuper de retenir les services des ressources humaines pour offrir des cours de formation. Dans les domaines de la technologie avancée (médiats interactifs, intelligence artificielle, systèmes experts, etc.), il y a très peu de concurrence.

Toutes les entreprises que nous avons étudiées ont en commun le goût de la formation personnalisée, la conviction qu'il faut répondre aux besoins du client et la volonté de recourir à toutes les méthodes et à tous les instruments mis à leur disposition pour offrir un excellent service.

Ces fournisseurs font face à tout un éventail de défis s'ils veulent assurer leur croissance continue, la gestion de cette croissance étant devenue un exercice d'équilibre complexe. Ils doivent tenir compte de facteurs extérieurs comme les changements rapides de la technologie, les demandes du marché, la durée des cycles du marché, la nécessité d'ouvrir des marchés pour les nouveaux produits et services, l'absence d'aide financière de la part d'éventuels clients et des gouvernements, les nouvelles attentes des clients de même que la concurrence des nouveaux cours préparés d'avance et provenant des États-Unis. À l'interne, ils doivent éviter toute spécialisation excessive, maintenir les effectifs et les produits à jour, assurer le contrôle des coûts, voir à la diversification de leur clientèle et établir des regroupements stratégiques. Les grandes entreprises de services doivent affronter la concurrence d'établissements qui n'ont pas de responsabilités de base ou qui reçoivent des subventions leur permettant de réduire leurs tarifs.

Parmi les stratégies de croissance retenues par ces entreprises, mentionnons la collaboration avec les clients et les associations industrielles pour déterminer les besoins et établir des projets communs, la mise en vigueur de contrôles rigoureux de la qualité selon des normes reconnues par les clients, la garantie de leurs produits et services et les campagnes de publicité auprès des cadres supérieurs des entreprises, surtout pour obtenir de nouveaux contrats.

3.2 Commercialisation et publicité

Les principaux défis de commercialisation pour les établissements dont nous avons fait l'étude de cas proviennent du manque de sensibilisation et de compréhension de la part des clients par rapport à la formation et du scepticisme qui est le leur à la suite d'une expérience négative dans le domaine de la formation. À cela il faut ajouter d'autres difficultés de nature opérationnelle : il faut que les fournisseurs des secteurs privé et public établissent des projets communs, consacrent temps et énergie aux possibilités qui se présentent et à préparer des soumissions (adressées principalement à des organismes gouvernementaux), partagent entre eux les responsabilités, depuis le développement du projet d'une part, la gestion et la commercialisation d'autre part; il faut enfin éviter le danger d'ouvrir des voies que l'on ne saurait explorer par la suite.

Toutes les entreprises que nous avons étudiées trouvent que la publicité de bouche à oreille, les recommandations de vive voix et les contrats qui se renouvellent automatiquement constituent la stratégie de commercialisation et de vente la plus efficace. Les services de suivi, la qualité garantie et une politique axée sur la satisfaction du client font également partie des méthodes qui permettent de conserver et d'accroître la clientèle. La plupart des entreprises disposent de plans généraux de commercialisation grâce auxquels elles ont ciblé certains marchés et dirigent vers eux une publicité sélective (et non pas seulement vers des clients en particulier). Du même coup, ces entreprises sont disposées à répondre rapidement aux nouveaux débouchés.

La plupart des fournisseurs s'intéressent au marché international ou y exercent déjà des activités, mais ils trouvent élevés les coûts de commercialisation. Les États-Unis et l'Europe constituent leurs principaux marchés-cibles, surtout pour la formation informatisée et la FAT. Un certain nombre d'établissements ont déjà participé outre-mer à des projets de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

3.3 Développement du produit

Les fournisseurs et les clients doivent travailler de concert afin de personnaliser les produits et de les rendre appropriés et efficaces. Les principes fondamentaux qui doivent guider le développement des produits sont les suivants : analyse profonde des besoins en collaboration avec le client, création des ressources orientées vers les personnes en situation d'apprentissage, recours à des méthodes d'enseignement aux adultes, méthodes d'apprentissage pratique avec instructeur ou personne-cadre,

ententes sur des évaluations du niveau d'apprentissage, comme une liste de contrôle, en vue de vérifier les compétences acquises dans tel ou tel domaine. La formation doit être intégrée aux autres programmes touchant le rendement (service à la clientèle, gestion de la qualité totale) et les facteurs touchant les ressources humaines (développement de carrière, évaluation du rendement, prime au rendement). Idéalement, tout programme de formation allie les compétences exportables à la formation orientée vers l'emploi.

La plupart des entreprises étudiées doivent compter sur leurs propres ressources et expertise pour assurer leur essor et subventionner leurs nouveaux produits de même que leurs stratégies de commercialisation et de croissance. Certaines ont reçu une aide financière de l'extérieur en matière de R-D, mais elles ne peuvent se fier à ces ressources qui proviennent en grande partie du gouvernement. Les associations professionnelles comme la National Society for Performance and Instruction (association américaine) de même que certains organismes publics accordent de l'aide sous forme d'orientation et de conseils sur la commercialisation et la gestion des finances. Les banques et les spécialistes en commercialisation accordent peu d'aide pratique.

Toutes les entreprises que nous avons étudiées garantissent la qualité de leurs produits grâce à des mécanismes internes et externes. À l'interne, elles utilisent soit des normes reconnues par l'industrie, soit leur propre système ou encore une combinaison des deux. À l'externe, elles comptent sur les commentaires des clients à toutes les étapes du projet. Certaines entreprises reçoivent une accréditation de la part d'établissements publics ou d'associations professionnelles. Plusieurs sont membres d'organismes qui accordent des crédits et veillent aux normes des services offerts, ou collaborent avec ces organismes.

3.4. Orientations et répercussions sur les entreprises de formation

Le secteur des services commerciaux d'enseignement et de formation sera marqué, au cours des cinq prochaines années, par un certain nombre de tendances. Même si plusieurs clients affirment préférer les cours animés par des instructeurs, la demande croissante pour les cours pratiques et pour la FAT (dont le rapport coûts/efficacité est de plus en plus intéressant) de même que la popularité grandissante des cours à distance, sont autant de facteurs qui permettent de croire que le marché pour les divers types de FAT continuera de croître.

Les préoccupations au sujet de la productivité et de la mise en œuvre des nouvelles technologies augmenteront la demande de formation en milieu de travail. Le consommateur aura une meilleure connaissance de la technologie

personnelle et interactive, l'accès y sera plus facile et cela donnera une croissance plus rapide de la FAT par rapport à la formation animée par un instructeur. L'évolution de la « culture de la gestion » entraînera une plus grande décentralisation et ouvrira le marché aux achats de divers services de l'extérieur dans le domaine de la formation, surtout pour l'encadrement ou le mentorat, la formation des instructeurs et certains services supplémentaires aux employés responsables de la formation interne.

Dans le rapport, on en vient à la conclusion que les répercussions des changements sur les entreprises de services seront les suivantes :

- On constate qu'il n'y a pas de recette pour assurer le succès. Les entreprises qui réussissent font preuve d'excellence, d'innovation et de respect des besoins du client. Elles ont le désir et la capacité d'apprendre et de s'adapter de façon continue; elles sont financièrement autonomes pour leur budget opérationnel. Les stratégies utilisées par les entreprises étudiées de même que l'expérience qu'elles ont acquise devraient servir de banc d'essai et de lignes directrices.

Il y a aussi, comme l'indique l'étude, des répercussions pour les gouvernements; ce sont les suivantes :

- la publicité faite par les gouvernements sur le secteur des services de promotion et les subventions qu'ils accordent doivent miser sur la formation personnalisée (élaborée selon les besoins du client), orientée vers le rendement quantifiable;
- toute publicité sur la formation doit être dirigée vers les sous-secteurs spécialisés en raison du caractère hétérogène du secteur en général;
- aucune entreprise de service ne peut à elle seule faire face à tous les besoins d'un client. Les gouvernements doivent donc favoriser les regroupements et voir à l'établissement d'une réglementation qui soit équitable pour tous les clients;
- les gouvernements doivent aider davantage la commercialisation internationale des produits et services de formation.

4. Technologie et formation en milieu de travail

Cette étude examine la nature de la formation axée sur la technologie (FAT), ses possibilités pour la formation en milieu de travail, les possibilités qui s'offrent aux fournisseurs de même que les défis auxquels ils font face.

4.1 Formation axée sur la technologie en milieu de travail (FAT)

4.1.1 Possibilités

Les principales entreprises de formation et d'enseignement permanent en milieu de travail (départements institutionnels, collèges et instituts de technologie, fabricants de matériel et experts-conseils en formation) utilisent du matériel imprimé et de la vidéo dans leurs cours de formation en milieu de travail et leurs cours d'éducation permanente. Rarement utilisent-ils les autres technologies plus nouvelles comme la télévision, le disque compact, l'ordinateur ou les technologies informatiques comme le multimédia.

Le recours à la nouvelle technologie associée à d'autres méthodes et instruments peut justifier l'efficacité de la formation. Toute formation axée sur la technologie doit permettre une interaction adéquate entre les élèves et le matériel; elle doit correspondre aux besoins des élèves, enrichir leurs connaissances et suivre le rythme d'apprentissage de chacun. La FAT doit également s'intéresser aux responsabilités de gestion comme la comptabilité, les rapports d'étape et l'élaboration de suggestions pour le rattrapage.

Dans le processus d'élaboration des programmes, la formation axée sur la technologie retient plus d'éléments interactifs et administratifs que ne le font les autres technologies comme l'imprimé, la lecture, etc. Cela permet également de décentraliser les programmes d'apprentissage et d'adapter les cours aux besoins et aux capacités de la personne qui apprend tout en assurant l'uniformité des résultats parmi les divers groupes d'élèves. Cette flexibilité fait de la FAT un instrument puissant pour l'apprentissage continu de la lecture et de l'arithmétique de même que pour la mise à jour des connaissances techniques en milieu de travail. Les coûts étant particulièrement élevés, il est indiqué d'offrir de tels cours dans des centres spécialement conçus à cette fin en vue d'éviter tout conflit dans l'utilisation du matériel.

Les principales entreprises de services de formation n'ont pas encore élaboré les stratégies voulues pour intégrer la FAT à leurs méthodes actuelles. Les normes en vigueur pour accorder des crédits semblent réduire le recours à la FAT, parce qu'une telle formation est surtout efficace et raisonnable là où les cours sont pratiquement personnalisés au complet et non conçus pour un

groupe ou une classe. Dans les entreprises, les services internes de formation offrent presque toujours une formation en milieu de travail, utilisant des cours et des instruments audiovisuels en classe. Ils utilisent l'informatique pour les cours de formation portant sur l'ordinateur. Seulement 3 p. 100 des budgets de formation sont actuellement alloués à la FAT, mais cette proportion devrait augmenter rapidement.

Les fabricants de matériel utilisent de plus en plus les modules de FAT pour la formation des vendeurs et des clients, alors que les consultants en formation recourent à la vidéo et à l'ordinateur plus souvent que par le passé.

La FAT ouvre de nouveaux marchés en incitant les instructeurs et les entreprises de formation à concevoir de nouveaux outils et de nouvelles méthodes d'enseignement (décentralisé et personnalisé, en temps opportun) et de nouveaux logiciels pour la gestion de la formation.

4.1.2 Les PME et la FAT

Généralement les PME n'ont pas les ressources voulues pour s'occuper de la formation à l'interne ni de la planification de la formation. Le nombre d'élèves est souvent insuffisant pour justifier les coûts de la formation en groupe. Mais depuis peu, certains facteurs les encouragent à recourir à la formation axée sur la technologie : les grandes sociétés faisant affaire avec de petites entreprises de services distribuent des vidéos de formation en vue d'aider les fournisseurs à adhérer aux critères de production, comme le font les opérateurs de franchise; les associations industrielles commandent du matériel de FAT pour les PME et les fabricants fournissent des modules de FAT pour les services d'entretien et de réparation de leur matériel. Les PME louent des vidéos de formation et d'autre matériel préparés pour maintenir les connaissances de leurs employés à jour.

4.1.3 Milieu économique

Le gouvernement fédéral croit que les dépenses consacrées à la formation vont doubler dans le secteur privé au cours des cinq prochaines années. La part de la FAT sur ce marché est évaluée à 150 millions de dollars par année, ce qui devrait procurer 1 000 nouveaux emplois de catégorie professionnelle. Les ventes à l'exportation seront vraisemblablement décuplées par rapport aux ventes intérieures.

Les subventions actuellement consacrées par le gouvernement à la formation permettent de régler les frais de scolarité de certains programmes, de dédommager les établissements pour le nombre de jours de scolarité plutôt que pour le succès obtenu, ne s'appliquent pas aux frais de conception et

d'élaboration des cours et exigent un minimum d'inscriptions. Certains requièrent d'éventuelles accréditations. Ces critères ne favorisent en rien l'adoption de la FAT en ce qu'ils réduisent le temps d'apprentissage, exigent des mises de fonds relativement plus élevées et ne requièrent pas d'apprentissage en groupe. Des contraintes similaires président à l'allocation de budgets de formation au sein des entreprises.

4.2 Situation des fournisseurs

Aux termes de cette étude, il y a six types d'entreprises de formation : les fabricants de matériel, les producteurs de cours (y compris les producteurs de vidéo), les producteurs de systèmes personnels, les producteurs de logiciels administratifs, les fournisseurs de services de formation et les distributeurs de produits de formation.

Les fabricants de matériel fournissent le matériel nécessaire à la formation axée sur la technologie en marge ou en sus de leur activité principale. Cette activité secondaire pourra prendre de l'expansion à condition que les normes industrielles assurent la compatibilité des plates-formes et des applications des logiciels, deux exigences de plus en plus importantes sur les marchés de la formation.

Les producteurs de cours fournissent les vidéos, les téléconférences, le matériel personnalisé et le matériel fait d'avance. La plupart des entreprises sont petites, ayant 30 employés tout au plus, et elles embauchent des pigistes pour enseigner les cours supplémentaires, selon les besoins. Plusieurs d'entre elles ne peuvent vivre des seuls cours d'enseignement et de formation et croient qu'elles ne sont concurrentes que dans des créneaux très précis du marché. Elles manquent généralement d'expérience dans la gestion de gros projets ainsi que dans la formation technique et dans la formation en milieu de travail. Ces faiblesses, auxquelles s'ajoute une pénurie d'employés (à l'interne) ayant les compétences voulues, les empêchent d'obtenir les contrats importants qui leur permettraient de prendre de l'expansion.

Les producteurs de systèmes adaptables ont la possibilité de connaître une forte croissance puisque leurs produits permettent d'offrir des cours adaptés aux systèmes d'auteur. Mais le secteur doit élaborer des normes de compatibilité afin que cela puisse être réellement possible.

Les producteurs de logiciels administratifs fournissent des applications pour accorder du soutien administratif à la formation (conception de cours, enseignement et catalogues), à la gestion des ressources humaines

(inventaire des aptitudes et évaluation des besoins) et à l'enregistrement des cours. Ce marché a également de grandes possibilités de croissance.

Les entreprises de FAT, compte tenu que, dans la plupart des cas, les étudiants peuvent faire subventionner leurs cours crédités et en raison de la forte demande de cours visant l'acquisition de compétences transférables, cherchent à obtenir une accréditation ou procèdent au développement de « mesures » acceptables du niveau d'apprentissage pour leurs programmes de formation.

Les distributeurs de produits de formation connaissent la formation en milieu de travail ainsi que les besoins de la clientèle et ils ne sont pas assujettis à une seule ligne de produits. Ils peuvent aider les PME à obtenir une FAT en amortissant les paiements, et aider le marché en général en présentant les produits sous de nouvelles configurations.

4.3 Croissance de l'industrie de la FAT

4.3.1 Du côté de la demande

Du côté de la demande, un certain nombre d'obstacles se présentent comme des défis à l'industrie de la FAT : ignorance des bénéfices de la FAT; budgets et pratiques traditionnelles d'approvisionnement; changements radicaux que le recours à la FAT peut provoquer dans les habitudes de formation d'une entreprise; nécessité de recycler les instructeurs afin qu'ils puissent offrir correctement ce genre de formation. Il faut dire que la flexibilité de la FAT et que sa structure modulaire aident à contourner ces difficultés.

Recommandations

Dans le rapport, on suggère de nombreux moyens d'accroître la compréhension des clients et des instructeurs et d'augmenter ainsi la demande pour les cours de FAT. Il s'agit d'activités qui font la preuve des qualités et du potentiel de la FAT, distribuent l'information adéquate et présentent des moyens d'en « mesurer » les résultats. On propose aussi des moyens d'élaborer des normes d'apprentissage, des critères de qualité et d'accréditation; on suggère également des moyens d'obtenir de l'aide financière pour les cours de formation axée sur la technologie; on suggère enfin la collaboration et les partenariats parmi les fournisseurs et avec les clients.

4.3.2 Du côté des fournisseurs

Les centaines d'entreprises du secteur de la formation produisent surtout des cours préparés d'avance et des cours génériques, et elles utilisent l'informatique pour préparer du matériel et des logiciels qui soient transférables (adaptables). Les distributeurs s'attendent à des coûts de commercialisation plus élevés en raison de la cherté de la FAT. Le développement de la numérisation, combiné à l'utilisation, dans le monde des affaires, de technologies de communication plus sophistiquées, réduira également la distribution physique de documents puisque ces derniers pourront passer par les réseaux électroniques pour être transmis aux ordinateurs des clients.

Les fabricants de matériel sont généralement des multinationales, alors que la plupart des entreprises canadiennes sont petites. Les connaissances de plus en plus spécialisées pour la production de programmes de FAT (spécialement en multimédia) exigent des sociétés qu'elles aient un chiffre d'affaires annuel de plus de un million de dollars si elles veulent s'offrir les effectifs de pointe dont elles ont besoin.

Recommandations

On trouve dans le rapport diverses suggestions en vue de renforcer la participation des PME à l'industrie de la FAT. On les incite à établir des regroupements stratégiques, à opter pour la sous-traitance; on les encourage à collaborer avec les associations et les collègues en vue d'élaborer des normes d'accréditation; on recommande des programmes de formation en gestion pour les petits fournisseurs de FAT, des moyens permettant de renforcer les capacités de commercialisation et d'obtenir plus d'aide financière en vue de développer et d'acheter de nouveaux produits de FAT; on préconise le recours à divers moyens pour mieux sensibiliser les PME aux avantages de la formation en milieu de travail et pour encourager la compatibilité avec les systèmes d'auteur; on souhaite enfin que les petits fournisseurs se fassent mieux entendre auprès des gouvernements lorsqu'il s'agit de décider des fonds qui seront alloués à la R-D dans le domaine de la formation axée sur la technologie.

4.4 Initiatives prioritaires

À la fin du rapport, les auteurs présentent le résumé des initiatives prioritaires qui devraient être prises, entre autres :

Chercher à accroître la demande, faire l'éducation des utilisateurs grâce à des projets de démonstration, des documents sur les « pratiques optimales

de gestion », des récompenses à l'innovation, des séminaires et des services d'information. Il convient de prendre de telles mesures en collaboration avec la clientèle. Il faut voir si l'on ne pourrait obtenir de l'aide financière d'Industrie, Sciences et Technologie Canada, de Communications Canada ou du Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail.

Favoriser la croissance du secteur de la FAT, réviser les pratiques de subvention de programmes gouvernementaux en collaboration avec les entreprises et les fonctionnaires responsables des organismes de formation aux niveaux fédéral et provincial.

Aider à couvrir les coûts de départ, établir des fonds renouvelables pour les clients et les groupes de clients de cours de FAT. Ces fonds pourraient être administrés par la Banque fédérale de développement.

Aider à élaborer des objectifs communs de formation, encourager l'exploration de tels objectifs par les associations du secteur et aider à recueillir puis à diffuser le matériel canadien de FAT susceptible de contribuer à la réalisation de ces objectifs.

Promouvoir une collaboration plus étroite parmi les fournisseurs de FAT afin que leurs produits se complètent les uns les autres, qu'ils puissent transmettre des connaissances qui soient exportables et favorables à l'expansion des entreprises. Les entreprises de formation devraient également travailler de concert avec les associations sectorielles en vue d'en apprendre davantage sur les réalités et les besoins de la formation en milieu de travail.

Établir un organisme sans but lucratif qui ait pour mandat de coordonner l'activité des différents groupes d'intérêt, d'améliorer la réputation de la FAT grâce à des études, des projets de démonstration, des avis officiels et du lobby; mettre en valeur les capacités et l'expérience des fournisseurs canadiens. Industrie, Sciences et Technologie Canada devrait accorder des fonds de lancement pour un certain temps, après quoi un tel organisme deviendrait autonome grâce aux services dispensés aux fournisseurs, à la clientèle et à toutes les parties intéressées.

5 Services commerciaux d'enseignement et de formation en Australie, en France, en Allemagne, en Suède, au Royaume-Uni et aux États-Unis

Cette partie de l'étude porte sur les principales caractéristiques de certains fournisseurs du secteur privé dans la perspective des grandes politiques qui marquent les marchés de l'enseignement et de la formation dans chacun des pays retenus. Dans le rapport complet, il y a des chapitres distincts pour chaque pays, un résumé des principales constatations et une série de conclusions.

5.1 Constatations

5.1.1 Diffusion de l'information et autres stratégies de commercialisation

Au nombre des efforts généralement déployés pour faciliter et améliorer l'accès à l'information touchant les possibilités de formation, citons :

- bases de données, répertoires et autres services d'information subventionnés par le gouvernement, certains visant maintenant le recouvrement des coûts, d'autres ayant atteint un statut commercial; certains offrent également des services de consultation à leur clientèle;
- réseaux administrés par diverses associations industrielles et professionnelles intéressées au développement et à la formation, grâce à des réunions d'envergure nationale ou régionale, à des salons commerciaux et à des conférences. Ces associations fournissent également des répertoires et des services d'information, au prix de revient, pour leurs membres et au prix de détail, pour les non-membres. Il arrive que ces organismes publient des suggestions sur la façon de choisir des entreprises offrant des services de formation;
- répertoires généraux vendus par des éditeurs éducatifs ou commerciaux, parfois en collaboration avec des associations professionnelles.

Ces dispositions s'ajoutent aux mesures de commercialisation de fournisseurs particuliers qui, souvent, ne disposent d'aucune stratégie générale de promotion, la plupart comptant sur une clientèle ciblée ou sur la publicité de bouche à oreille. Certaines sociétés importantes et certaines

associations professionnelles de même que certains organismes industriels (associations de manufacturiers, etc.) et gouvernementaux s'intéressent activement à promouvoir la formation, y compris la formation offerte par des entreprises du secteur privé.

5.1.2 Coordination parmi les entreprises, les clients et les gouvernements

Diverses formes de consultations tripartites et structurées existent parmi cinq des six pays retenus, les États-Unis faisant exception. En Australie et au Royaume-Uni, il y a des consultations sur les grands problèmes que posent l'enseignement et la formation. Dans les trois autres pays, il y a à cette fin des structures permanentes pour élaborer des critères pour le contenu et les méthodes de la formation et en assurer l'application. Dans ces derniers pays cependant, les entreprises de services de formation participent rarement, de façon directe, à ces structures. Elles occupent un petit créneau sur les marchés, la plupart du temps dans les domaines de la gestion, des relations humaines, des communications et des technologies de pointe.

Dans la plupart des pays, les entreprises de formation et les instructeurs appartiennent à des associations professionnelles libres, aussi bien sectorielles que nationales. Les trois pays anglophones partagent le désir de développer une « culture de la formation » qui soit solide.

5.1.3 Normes et « pratiques optimales de gestion »

La France, l'Allemagne et la Suède (très récemment le Royaume-Uni) ont élaboré des critères officiels pour les responsables de la formation. L'Australie est à faire de même afin que les employeurs puissent être certains que leurs programmes de formation respectent les exigences formelles de la législation courante sur la formation. Les entreprises de formation embauchent leur personnel sur la foi de recommandations solides, de connaissances spécialisées et d'expérience pratique.

Cependant, ni les clients, ni les responsables de la formation ne semblent se préoccuper de voir à ce que les élèves reçoivent des qualifications formelles. Les clients commandent des cours de formation aux entreprises commerciales en vue de résoudre une problématique très précise ou pour acquérir une capacité particulière. Les fournisseurs peuvent faire reconnaître la plupart de leurs programmes lorsque cela est nécessaire.

Aucun des six pays retenus dans cette section ne semble avoir opté jusqu'ici pour les « pratiques optimales », c'est-à-dire pour des critères qui soient au-dessus des exigences légales. Les substituts les plus rapprochés des

« pratiques optimales », avec des récompenses accordées par les gouvernements, l'industrie ou les associations, se trouvent au Royaume-Uni et aux États-Unis.

5.1.4 Formation -- investissement social ou frais d'entreprise

La France, l'Allemagne et la Suède considèrent la formation comme un investissement fondamental dans la croissance économique et sociale. C'est une responsabilité que partagent la collectivité et les particuliers. Les gouvernements et les principales industries de l'Australie, du Royaume-Uni et des États-Unis se plaignent que leurs milieux économiques respectifs considèrent la formation comme faisant partie des dépenses des employeurs; ils expriment la nécessité de créer chez eux une « culture de la formation » qui leur permette d'éviter la stagnation économique.

Dans l'ensemble des six pays retenus ici, le gouvernement national, les dirigeants des États et les autorités municipales reconnaissent le rôle qui leur incombe, jusqu'à un certain point, de promouvoir et de subventionner la formation. Ils financent certains programmes spéciaux destinés aux femmes, aux groupes minoritaires, aux sans emploi et aux démunis. Toute intervention plus massive de la part des gouvernements, ou tout projet dans une telle direction, provoque d'impressionnants débats.

5.1.5 Incidence de la réglementation gouvernementale

La législation exigeant une formation ou un impôt sur la formation stimule la croissance du secteur de la formation. Les autres mesures et règlements législatifs semblent avoir peu d'effets directs ou à long terme sur les services commerciaux d'enseignement et de formation. Les subsides et les stimulants à la formation (ceux qui profitent aux employeurs et aux employés) peuvent influencer la demande du marché de même que les critères nationaux et l'accréditation pour les programmes de formation et les instructeurs.

Les gouvernements ne sont pas très attentifs au secteur commercial de cette industrie lorsqu'ils élaborent leurs programmes et leurs politiques d'enseignement et de formation.

5.1.6 Incidence des facteurs culturels, sociaux et politiques

Les valeurs et les attitudes inhérentes au rôle et aux responsabilités respectives du gouvernement, des employeurs, des divers types d'organismes et d'associations et des personnes elles-mêmes aident à déterminer la

structure de plusieurs programmes. Elles touchent également le fonctionnement des parties qui favorisent les ententes conjointes ou tripartites. Par exemple, l'Allemagne et la Suède mettent beaucoup l'accent sur les intérêts mutuels des employeurs, des employés et de la société. Par contre, l'Australie, le Royaume-Uni et les États-Unis croient que les employés et les employeurs ont des intérêts séparés et distincts qui doivent être compatibles, ce qui n'est pas toujours le cas. Il faut tenir rigoureusement compte de ces facteurs lorsqu'on essaie d'adapter tout concept ou tout programme.

5.1.7 Leçons à tirer de l'expérience d'autres pays

On trouve dans le rapport un certain nombre de tendances et d'expériences qui caractérisent l'action des autres pays et qui pourraient servir d'exemples au secteur canadien. Mentionnons les suivantes :

- l'accent mis sur la formation des instructeurs, en matière de formation en tant que telle et en gestion de la formation;
- le recours aux ententes employeurs-employés et aux ententes tripartites pour veiller à l'élaboration et à la gestion des normes et des critères de certification pour la formation et les instructeurs. Ces normes et ces critères pourraient devenir obligatoires ou être facultatifs et indiquer l'existence de « pratiques normatives »;
- le recours à des ententes ou à des entités conjointes au sein des secteurs pour élaborer des cours génériques ou des cours-types (y compris les normes d'évaluation) et veiller à ce que la formation soit appropriée et à point nommé;
- les fournisseurs commerciaux doivent se concentrer sur la qualité de leurs produits et sur les services d'enseignement; la commercialisation, le suivi et l'évaluation sont très importants pour assurer le succès de leurs programmes;
- pour les fournisseurs commerciaux, il y a deux types de marché : les petites entreprises qui n'ont pas d'instructeur à l'interne et les grandes sociétés qui ont des besoins spécifiquement reliés à leur essor. Pour les premiers, il faut des services d'évaluation des besoins, d'élaboration de cours et de programmes de formation; pour les seconds, dont les instructeurs internes sont devenus les gestionnaires de la formation, il faut des effectifs pour assurer la supervision, des volontaires bien formés et, à

tous les niveaux, des employés ayant reçu une formation en gestion;

- les coûts de la formation sont partagés entre les employés, les employeurs et le gouvernement; les employeurs préfèrent les contributions volontaires, alors que la plupart des gouvernements et des employés tendent à favoriser une forme quelconque de réglementation. Ces facteurs jouent sur la volonté d'éventuels clients de commander des produits et des services de formation;
- il n'existe aucune preuve directe montrant que les produits de formation ont déjà augmenté les profits; le « maraudage » et toute attente voulant qu'il y ait un rapport de cause à effet entre la formation et les profits sont perçus comme les symptômes d'une « culture de la formation » qui n'est pas parvenue à maturité.

5.2 Conclusions générales

Le rapport conclut en faisant un certain nombre d'observations sur la place qu'occupe la formation, sur son évolution et il indique certains points qu'il faudrait étudier davantage.

5.2.1 Importance et nature de la formation

- les entreprises d'enseignement et de formation servent de complément aux systèmes publics d'enseignement et de formation;
- les processus de production et d'opérations organisationnelles exigent que l'on dispense aux employés des cours de façon régulière et continue; il s'agit là d'un apport important. Sans cela, la productivité et la compétitivité vont en souffrir;
- pour établir une « culture de la formation » qui soit efficace, il faut intégrer la formation à la stratégie organisationnelle et en milieu de travail;
- sans normes reconnues, l'image de marque de l'industrie de la formation risque d'être peu reluisante et les établissements hésiteront à intégrer la formation dans leur stratégie de planification;

- l'existence de normes nationales pour certaines qualifications bien définies est à la base de certains types de formation; cela améliore la mobilité de la main-d'œuvre et constitue un moyen objectif et extérieur pour évaluer le rendement;
- lorsqu'elle est intégrée au plan stratégique d'un établissement, la formation peut être facilement évaluée; alors, elle peut être suivie par les instructeurs de façon continue et une telle approche est favorable à une formation personnalisée, selon les besoins des entreprises, et montre aux employés l'utilité de la formation pour leur travail;
- l'intérêt manifesté par le gouvernement pousse les employeurs à s'engager et à offrir une formation. Plus les employés ont suivi de cours et reçu une formation par le passé, plus ils sont portés à en demander encore.

5.2.2 Initiatives à prendre pour effectuer d'autres recherches

- la structure et la gestion de bases de données, de répertoires et d'autres services de formation subventionnés par le gouvernement y compris le counselling personnel;
- l'élaboration de normes et de qualifications pour les instructeurs de même que la formation des instructeurs, particulièrement en Australie, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni;
- les efforts faits par la France pour évaluer de la formation;
- le travail du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle et ses organismes représentatifs au niveau national;
- la collaboration parmi les fournisseurs commerciaux grâce à l'existence d'associations comme la British Association for Commercial and Industrial Education;
- les fondations vouées à l'enseignement et à la formation, comme celles de Victoria et de New South Wales (Australie);
- le développement, au Royaume-Uni, de la National Vocational Qualifications Database.

6 Aperçu général

Le rapport rédigé pour la Phase II de la Campagne sectorielle des Services commerciaux d'enseignement et de formation a donné une somme impressionnante de renseignements et de suggestions. On les trouvera, en résumé, dans cette section. On y retrouve également les orientations que pourraient prendre à l'avenir le secteur des services et le gouvernement.

6.1 Caractéristiques du secteur

Les PME sont majoritaires dans le secteur canadien des services commerciaux d'enseignement et de formation. La majorité d'entre elles fonctionnent avec un nombre restreint d'employés permanents, embauchent des employés à temps partiel et recourent aux services d'experts-conseils pour réaliser leurs engagements spécifiques. Quelques entreprises retirent encore tous leurs revenus de leurs produits et services de formation. La plupart se spécialisent dans des domaines particuliers, la formation du personnel de direction et de gestion étant le principal domaine de spécialisation. Du même coup, la plupart ont vu à la diversification de leurs revenus et de leur clientèle et offrent des cours à de nombreux particuliers.

Les entreprises qui réussissent le mieux s'engagent pleinement à assurer à leurs clients des produits et services de la plus haute qualité.

La diversité des besoins des clients a favorisé la croissance de partenariats parmi les fournisseurs; cela comprend les partenariats entre les entreprises des secteurs public et privé et une augmentation des compétences des entreprises dans les programmes personnalisés de formation. La plupart des entreprises ont elles-mêmes la responsabilité financière de leur R-D, même s'il leur arrive d'obtenir de l'aide du gouvernement.

La demande de services de formation en milieu de travail augmente, mais la commercialisation soulève des difficultés. Le cycle de commercialisation est généralement long (il est souvent d'environ dix-huit mois). Peu d'entreprises peuvent se permettre d'affecter de nombreuses ressources à la commercialisation, celle-ci continuant de se faire par le bouche à oreille, les recommandations personnelles et les clients fidèles.

La FAT est de plus en plus en vogue; sa flexibilité et sa rentabilité contribuant à de fortes possibilités de croissance dans ce sous-secteur.

En général, les entreprises canadiennes sont le fidèle reflet de ce que l'on a vu dans les six pays étudiés, particulièrement pour ce qui est de la prédominance des PME parmi une petite poignée de grandes sociétés qui ont réussi.

6.2 Besoins et préoccupations du secteur et des clients

Du côté des clients, il faut dire que tous les employés ont besoin de formation dans les domaines des communications, des relations interpersonnelles, de la gestion et de la supervision. Certains ont besoin d'apprendre l'écriture et les mathématiques et d'acquérir des compétences techniques avant de pouvoir suivre une formation plus avancée, dans les nouvelles technologies par exemple. La formation dans les processus de production et dans les systèmes de soutien administratifs sont également au premier rang des besoins des employés en matière de formation. Il faut que les entreprises et les établissements aient également accès aux services de formation des instructeurs. Cela est évident également dans les autres pays retenus dans cette étude.

Les fournisseurs croient que les entreprises canadiennes connaissent assez mal l'importance de la formation et résistent au renouveau des techniques et des méthodes. Celles-ci ne réussissent pas à faire le lien entre la productivité et la formation et les fournisseurs ont peu de documents à l'appui pour les convaincre. Ni les fournisseurs, ni le gouvernement ne font de la publicité pour promouvoir la formation. Les pays européens que nous avons retenus sont davantage sensibilisés à la formation, à son importance pour la productivité, mais la situation que l'on remarque en Australie et encore davantage aux États-Unis ressemble à celle que nous voyons au Canada.

Les fournisseurs doivent apprendre à mieux connaître le marché et à faire appel à de meilleurs outils de publicité. Les clients doivent disposer de meilleures sources de renseignements sur les fournisseurs et leurs compétences. Le problème d'un plus grand rapprochement entre les fournisseurs et les clients semble être universel et constant. Les sources et les instruments d'information que l'on trouve en Europe fournissent des renseignements utiles aux éventuels clients.

Quelques grandes entreprises craignent que les établissements publics perturbent le marché parce qu'ils reçoivent des subventions que le secteur privé ne reçoit pas. Cette critique est entendue en Australie et aux États-Unis, mais non dans les autres pays, là où les partenariats et les divisions *de facto* du marché semblent constituer la règle.

Plusieurs entreprises font des affaires à l'étranger, mais leur activité d'exportation est limitée par le coût de la commercialisation internationale. La Communauté européenne offre des fonds pour encourager les ventes internationales de services de formation; quant au gouvernement de l'Australie, il accorde aux services d'enseignement et de formation le même appui qu'aux autres produits d'exportation.

6.3 Suggestions

Les suggestions qui suivent se retrouvent dans tous les rapports; il ne s'agit donc pas d'une compilation précise de recommandations particulières.

Suggestions aux fournisseurs

Les fournisseurs devraient cibler les membres de la direction responsables d'autoriser des dépenses dans le domaine de la formation. Une telle stratégie pourrait accroître les ventes auprès d'un même client et permettre aux clients de mieux connaître les avantages de la formation.

Les fournisseurs devraient se constituer de meilleurs réseaux d'information grâce aux associations sectorielles déjà existantes.

Les fournisseurs devraient élaborer des normes de qualité en collaboration avec les associations sectorielles.

Les fournisseurs devraient établir des partenariats pour offrir leurs services; ils devraient travailler de concert pour recueillir des renseignements sur le marché et entretenir des relations avec les organismes de réglementation.

Les fournisseurs devraient élaborer des programmes de formation qui adhèrent aux plans stratégiques de leurs clients et se rapportent à ce que font les employés.

Les fournisseurs devraient proposer des cours à des groupes de PME ayant des besoins communs afin que les coûts soient partagés par un nombre plus élevé de clients.

Les fournisseurs devraient offrir des services de suivi.

Suggestions aux gouvernements

Les gouvernements devraient créer ou améliorer les stimulants fiscaux aux services de formation, y compris des stimulants pour la R-D.

Les gouvernements devraient entreprendre des campagnes générales de publicité en faveur du secteur, accorder de l'aide aux initiatives de collecte de l'information et à l'élaboration des stratégies de commercialisation (surtout à l'échelle internationale). Ils devraient également organiser ou encourager l'organisation de forums régionaux sur des questions spécifiques touchant la formation.

Suggestions aux fournisseurs et aux clients

Les fournisseurs et les clients devraient veiller à ce que la formation soit adéquate et directement liée au travail des employés.

Suggestions aux clients

Employés et employeurs doivent s'engager en faveur de la formation et en partager les responsabilités. Cela veut dire qu'ils doivent s'intéresser à l'évaluation des besoins, à l'élaboration et à l'évaluation de programmes qui soient au point, qu'ils doivent accorder à la formation le temps et l'expertise voulus et enfin, déterminer et partager les coûts de toutes les étapes du processus.

Suggestions aux fournisseurs et aux gouvernements

Il faudrait que toute publicité en matière de formation s'adresse à des sous-secteurs spécialisés.

Il faudrait subventionner la recherche sur l'incidence de la formation, y compris la formation axée sur la technologie, la productivité et la rentabilité; les résultats de cette recherche devraient être publiés.

Le secteur devrait créer un organisme de coordination sans but lucratif et obtenir, pour ce faire, une mise de fonds de la part des gouvernements.

Annexe

Pour de plus amples renseignements sur la Campagne sectorielle et ses orientations, ou pour obtenir des exemplaires des documents préparés durant la Phase II du projet, veuillez vous adresser à la :

Direction des industries de services professionnels
et de services à l'entreprise
Industries des services et de la construction
Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5

Documents disponibles en français et en anglais :

- *Répertoire des fournisseurs commerciaux de services d'enseignement et de formation* (disponible en imprimé ou sur disquette).
- *Rapport final sur l'industrie des services commerciaux d'enseignement et de formation -- Consultations et enquêtes*, ouvrage produit par Coopers and Lybrand Consulting.
- *Campagne sectorielle, Services commerciaux d'enseignement et de formation -- Résultats de la Phase II*, ouvrage produit par George Tillman Consulting.

Rapports disponibles dans la langue des auteurs uniquement :

- *Commercial Education and Training Services Sector Campaign: Best Practices Project*, document produit par Hill Sloan Associates Inc.
- *Suppliers of Technology-based Workplace Training: Challenges and Opportunities*, par Anna Stahmer.
- *Commercial Education and Training Services in Six OECD Countries: An Overview*, par George Tillman Consulting.