

# La loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre et la restauration commerciale québécoise De la perception d'une taxe à la rentabilité d'un investissement

Denis Parent

Volume 16, Number 3, Fall 1997

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1073321ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1073321ar>

[See table of contents](#)

---

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

---

Cite this article

Parent, D. (1997). La loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre et la restauration commerciale québécoise : de la perception d'une taxe à la rentabilité d'un investissement. *Téoros*, 16(3), 42–45.  
<https://doi.org/10.7202/1073321ar>



# LA LOI FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE ET LA RESTAURATION COMMERCIALE QUÉBÉCOISE

## DE LA PERCEPTION D'UNE TAXE À LA RENTABILITÉ D'UN INVESTISSEMENT

**Denis Parent**, diplômé de maîtrise à l'Université Toulouse-Le Mirail

*L'obligation de formation édictée par le gouvernement québécois préoccupe énormément de gestionnaires d'entreprises. Les dirigeants de restaurants sont aussi concernés par l'arrivée et les impacts de la loi 90. Nous faisons la lumière sur la loi, sur la perception des restaurateurs québécois en regard de cette nouvelle donne et présentons des éléments de réponse au problème qui se pose de rentabiliser au maximum la formation en entreprise de restauration.*

«...Le 22 juin 1995, l'Assemblée nationale du Québec adoptait la loi 90, loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre, qui rend obligatoire pour presque 30 000 entreprises du Québec une contribution de 1 % de leur masse salariale qui sera dévolue à la formation de leur main-d'oeuvre» (Avenir, septembre-octobre 1995: 10).

Les restaurateurs québécois n'échappent pas à cette mesure du ministère de l'Emploi. Nous avons donc tenté de connaître la perception de ceux-ci en regard de l'obligation de formation édictée par la loi 90 et en avons fait le sujet de nos recherches universitaires de maîtrise. La problématique entourant cette nouvelle obligation est de parvenir à transformer cette contrainte, la loi 90, en un moyen d'accroître la qualification de la main-d'oeuvre par le développement des compétences du personnel de l'entreprise de restauration. Notre hypothèse de recherche est que: «Les restaurateurs du Québec perçoivent l'obligation de former leur personnel comme une forme de taxation déguisée, plutôt que comme une bonne mesure pour leur entreprise». Et par surcroît, ne sont pas favorables à la formation adaptée à leur entreprise.

Nous présentons la méthode de recherche utilisée, un rappel des grandes lignes de la loi, de sa portée sur les entreprises en général et particulièrement sur les entreprises de restauration, les résultats d'une enquête réalisée auprès de restaurateurs montréalais<sup>1</sup>, les conclusions tirées de l'enquête ainsi que nos recommandations quant à la rentabilisation du devoir de formation.

### MÉTHODOLOGIE

Compte tenu de l'adoption récente de la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre et du peu de littérature portant sur les résultats de l'application de la loi, nous avons privilégié une approche descriptive (Scherrer, 1984: 40) pour faire l'état de la question entourant l'obligation engendrée par l'arrivée de la loi et pour dresser un profil du marché de la restauration commerciale québécoise. Considérant que nos recherches étaient dirigées de Toulouse (France), nous avons dû dresser des antennes de recherche au Québec par le concours d'assistants de recherche ayant pour mandat de recueillir l'information pertinente au sujet traité. De plus, nous avons mis au

point une procédure d'enquête nous menant à connaître la perception des dirigeants de restaurants quant à l'obligation de formation.

Cette enquête nous renseigne, dans un premier temps, sur l'entreprise (taille, longévité, volume d'affaires et importance de la masse salariale). Dans un deuxième temps, sur le dirigeant (ancienneté, expérience en gestion de restaurants et formation académique). La troisième partie répertorie les types de formation existant au sein de l'entreprise de restauration. La quatrième partie, directement reliée à notre hypothèse de recherche, nous donne la perception du dirigeant de restaurant quant à la nouvelle obligation de formation. La cinquième partie permet au répondant de donner son opinion sur la formation adaptée à son entreprise (mais ne fait pas l'objet de traitement statistique). L'Association des Restaurateurs du Québec (ARQ) a procédé à l'envoi de 300 questionnaires d'enquête à un échantillon de ses membres, sélectionnés en fonction de leur situation géographique (région de Montréal). Ce choix était motivé par les échéanciers auxquels nous devons faire face et nous assurait un retour du courrier des plus rapide. Les conclusions tirées de cette enquête ne sont donc pas représentatives de tout le marché de la restauration, mais démontrent néanmoins les tendances du secteur. Notre sondage pourrait faire office de préenquête à une enquête complète auprès d'un grand nombre de dirigeants de restaurants, de manière à s'assurer de la représentativité des résultats. Ces derniers ont été compilés à l'aide d'un logiciel de traitement d'enquête d'où ont été dégagées les tendances relatives à chaque série de questions. Nous avons vérifié

**TABLEAU 1**  
**L'industrie de la restauration au Québec**

<b>COMPARAISON DE L'INDUSTRIE ENTRE 1989 ET 1995</b>		
<b>Paramètres</b>	<b>1989</b>	<b>1995</b>
Nombre d'établissements	12 813	16 777
Chiffre d'affaires moyen par entreprise	367 127 \$	291 530 \$
<b>IMPORTANCE DE L'INDUSTRIE</b>		
Nombre d'établissements de restauration en 1995	16 777	
Chiffre d'affaires total	5 milliards \$	
Masse salariale moyenne	27,13 %	
Taille moyenne des entreprises	PME	
Nombre d'employés moyen	6	
Facture moyenne	5,60 \$	

Source: Association des restaurateurs du Québec (1996).

notre hypothèse de recherche à l'aide du test statistique du «Khideux» ( $\chi^2$ ), (Alalouf et al, 1990: 80) et avons mesuré le poids de la dépendance de la question relative à l'hypothèse de recherche avec les autres questions du sondage à l'aide du test du coefficient de contingence de «Cramer<sup>2</sup>», ( $\phi$ ) de manière à cerner la provenance du résultat.

## LOI 90

La mise en application de la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre est progressive et s'échelonne sur trois ans (Société Québécoise de Développement de la Main-d'oeuvre, 1996: 10). La progression s'opère en fonction d'un volume de masse salariale dégressif d'une année sur l'autre. La première année d'application de la loi (1996), les entreprises affichant une masse salariale d'un million de dollars et plus étaient assujetties. La deuxième année (1997), les entreprises à 500 000 \$ de masse salariale étaient soumises à l'obligation de formation. Le premier janvier 1998, les entreprises avec une masse salariale de 250 000 \$ devront, elles aussi, investir en formation de la main-d'oeuvre. Notons que les entreprises n'investissant pas en formation seront tenues de verser une contribution égale à 1% de leur masse salariale au «Fonds national de formation de la main-d'oeuvre» (Assemblée Nationale du Québec, 1995: 9). Contribution direc-

tement prélevée par le ministère du Revenu via la déclaration d'impôts.

La Société Québécoise de Développement de la Main-d'oeuvre (SQDM) est l'organisme chargé d'administrer la loi. Les dépenses de formation doivent faire l'objet d'une approbation de la part de la SQDM pour être admissibles au sens de la loi (Éditeur officiel du Québec, 1996: 1). Les restaurateurs doivent donc s'assurer d'entreprendre des démarches de formation reconnues par la SQDM. Plusieurs choix s'offrent aux entreprises pour s'acquitter de leur obligation. Premièrement, ne pas faire de formation et contribuer au Fonds. Deuxièmement, participer à des activités de formation indirectement reliées à la rentabilité de l'entreprise: don d'équipement à une école de formation professionnelle ou prise en charge d'apprentis ou de stagiaires, par exemple. Troisièmement, réaliser des activités de formation directement reliées à leur exploitation. Ces activités de formation seront, soit standardisées (programmes types), soit adaptées à l'entreprise (sur mesure). Ces divers types de formation sont offerts par les «établissements d'enseignement reconnus» (par le ministère de l'Éducation du Québec), par les services aux entreprises des commissions scolaires, par des centres de formation professionnelle privés ou par des consultants spécialisés. Tous ces intervenants doivent cependant faire l'objet d'un agrément de la part de la SQDM (Éditeur officiel du Québec, 1996:2). Il

est aussi possible, pour une entreprise, de faire appel à son propre personnel pour dispenser la formation en autant que l'entreprise dispose d'un service de formation et qu'il soit inscrit à la SQDM (Société Québécoise de Développement de la main-d'oeuvre, 1997: 27).

La loi touchait, dès sa première année de mise en application, 7 645 entreprises. Ce nombre s'accroissait de 8 268 en 1997 et comptera 14 548 entreprises supplémentaires en début d'année 1998 (Avenir, septembre-octobre 1995: 10). De façon plus concrète, à peu près toutes les entreprises de plus de 10 employés seront couvertes par la loi au premier janvier prochain (Fédération des travailleurs du Québec, 1996: 14).

## PROFIL DE LA RESTAURATION QUÉBÉCOISE<sup>3</sup>

Bien que la restauration québécoise génère presque 5 milliards \$ de chiffre d'affaires annuellement, ce secteur d'activités demeure très fragile. Le nombre d'entreprises ne cessant d'augmenter et le chiffre d'affaires de diminuer (voir Tableau 1). Pour la plupart, des PME dirigées par le propriétaire, les entreprises de restauration ouvrent et ferment au gré de l'économie (49 % des faillites de restaurants enregistrées au Canada sont survenues au Québec en 1995). Les deux principales raisons justifiant ces résultats sont, d'une part, le climat de récession du début des années 90 et, d'autre part, l'entrée en vigueur de la TPS<sup>4</sup> en 1991. Associée à cela une main-d'oeuvre composée d'une majorité de travailleurs formés «sur le tas», et un faible taux de syndicalisation (7 %), la formation en restauration prend tout son sens. Cependant, peu de restaurants québécois seront soumis à la loi 90, compte tenu de leur faible volume d'affaires. Les entreprises de restauration qui se verront assujetties à la loi 90 devront afficher un chiffre d'affaires supérieur à 925 000 \$ compte tenu du % (moyen) de leur masse salariale.

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE PERCEPTION

Les informations concernant l'entreprise nous démontrent que l'âge moyen des restaurants québécois est de 13 ans mais, ce résultat est pondéré par le fait que 42%

des établissements ont en moyenne 3,4 ans d'âge. La taille moyenne des entreprises sondées est de 136 places avec 69% d'entre elles affichant une taille moyenne de 82 places assises<sup>5</sup>. Le volume d'affaires des restaurants est plutôt étalé bien que 30% des entreprises sondées affichent un volume d'affaires supérieur à 1 million \$, donc sont soumises à l'obligation de formation. 46% des établissements ont un chiffre d'affaires oscillant entre 250 000 \$ et 750 000 \$. La masse salariale moyenne des restaurants sondés est de 28%. Le profil des entreprises de restauration québécoises démontre qu'il s'agit de jeunes entreprises, de petite taille, en grande partie non soumises à la loi 90 et avec une masse salariale avoisinant 30% du chiffre d'affaires.

Les caractéristiques des dirigeants de restaurants démontrent qu'il s'agit en majorité de propriétaires / gérants (74%), de gérants / salariés (12%) ou de dirigeants occupant d'autres postes (14%). Qu'ils ont en moyenne 9 ans d'ancienneté bien que 25% d'entre eux travaillent pour la même entreprise depuis moins de trois ans. L'expérience moyenne en gestion de restaurants est de 14 ans avec 30% des dirigeants ayant moins de 8 ans d'expérience. La très grande majorité des patrons de restaurants n'ont pas suivi de formation en restauration (74%). Cependant, plus de la moitié (53%) ont suivi une formation en administration. Nous avons donc affaire à beaucoup de propriétaires dirigeants, à une main-d'oeuvre de dirigeants peu mobiles et expérimentés, non formés en restauration et moyennement formés en administration.

La presque totalité des répondants disent croire à la formation de la main-d'oeuvre (95%), bien qu'un plus petit nombre d'entre eux en fasse déjà dans leur entreprise (84%). 69% de la formation pratiquée est de type «sur le tas». On remarque une disparité entre le fait de croire à la formation et la pratiquer en entreprise. Le type de formation le plus pratiqué semble se rapprocher beaucoup plus de l'entraînement à la tâche que de l'enrichissement et du développement des compétences des travailleurs auxquels elle s'adresse.

La très grande majorité des sondés (84%) sont informés de la nouvelle obligation de formation. Cependant, la plupart des dirigeants (63%) croient que leur entreprise n'est pas soumise à la loi et presque la

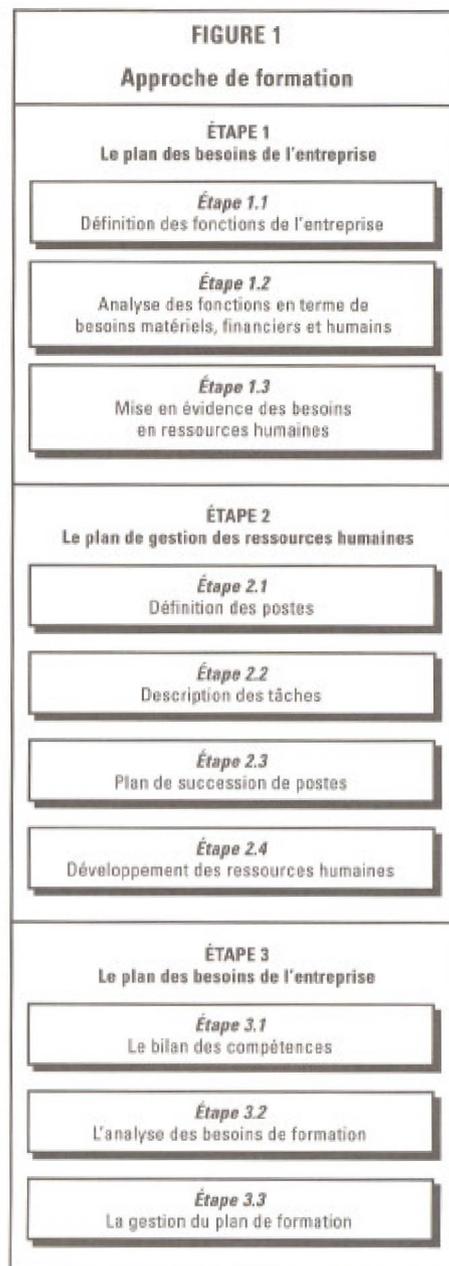
moitié des répondants (47%) croient qu'il s'agit d'une forme de taxation déguisée. Notons cependant que 60% d'entre eux ont l'intention d'investir en formation. Les types de formation privilégiés sont la formation sur le tas et la formation spécifique à l'entreprise.

Les commentaires recueillis pour connaître l'opinion des répondants quant à la formation spécifique à leur entreprise sont des plus variés. Tantôt pour donner leur opinion sur la loi 90, sur la formation en général, tantôt pour exprimer leurs états d'âmes ou pour parler de leur entreprise, les dirigeants de restaurants demeurent évasifs quant à la formation spécifique à leur entreprise. Cependant, la plupart des dirigeants s'étant favorablement exprimés sur la question, s'accordent sur la nécessité du faible coût de la formation spécifique. Les commentaires défavorables à ce type de formation tournent autour du fait qu'il n'est pas nécessaire de faire de la formation dans une petite entreprise et qu'il s'agit d'une obligation.

Notre hypothèse de recherche s'est confirmée par le test du  $\chi^2$ . Nous pouvons donc affirmer que les restaurateurs québécois perçoivent l'obligation de former leur personnel comme une forme de taxation déguisée plutôt que comme une bonne mesure pour leur entreprise. La relation de dépendance entre la question relative à l'hypothèse de recherche et les autres questions de l'enquête (mesurée à l'aide du coefficient de contingence de Cramer,  $\phi$ ) nous indique que 90,24 % de la dépendance est assuré par six des 20 questions du sondage, assurant ainsi la validité de l'hypothèse compte tenu de l'approche (descriptive) utilisée.

### RENTABILISER L'OBLIGATION DE FORMATION

De manière à rentabiliser l'obligation de formation, il est nécessaire de s'acquitter de cette dernière par des activités de formation directement reliées à l'entreprise. Nous ne considérons pas la contribution au Fonds national de formation comme une bonne mesure pour l'entreprise. Le don d'équipement à une école de formation professionnelle ou la prise en charge d'apprentis ou de stagiaires aura pour effet de rehausser la qualité de la main-d'oeuvre du secteur, sans pour autant



s'avérer visible au sein même de l'entreprise. C'est pourquoi il est impératif pour les dirigeants de restaurants de développer une culture de la formation dans leur mentalité de gestion.

Cette culture de la formation se concrétisera par l'utilisation d'une approche de formation (voir figure 1). Cette approche demande au dirigeant de réfléchir sur les fonctions régissant les opérations de son restaurant et ce, en terme de besoins matériels, financiers et humains. De cette réflexion, le gestionnaire fera ressortir les besoins en ressources humaines. Ces besoins feront état des définitions de postes, des descriptions de tâches, du plan de succession de postes et d'une perspective

de développement des ressources humaines. Le dirigeant, alors conscient de la demande générée par la nature de ses opérations, fera l'adéquation entre cette demande et les compétences du personnel en place. Pour ce faire, il devra établir le bilan des compétences de chaque employé. Par la suite, les besoins de formation seront révélés par les résultats de l'adéquation. Les actions à entreprendre en matière de formation devront venir combler l'écart entre les besoins de l'entreprise et les compétences du personnel en place. Ce n'est qu'à partir de cette étape que le dirigeant sera en mesure de choisir les divers types d'interventions de formation utiles à son entreprise.

Comme vu précédemment, plusieurs choix s'offrent à lui. Dans une perspective de rentabilité de l'obligation de formation, le dirigeant devra tenir compte des effets de la formation sur les résultats d'exploitation de son restaurant. Il pourra amener son personnel vers l'obtention d'un diplôme de formation reconnu en restauration (par le concours d'établissements d'enseignement reconnus). Il pourra organiser une session de formation lors de l'achat de nouveaux équipements (par le recours aux services d'un consultant professionnel) de sorte que les employés puissent utiliser le matériel au maximum de son potentiel et de surcroît, rendre rentable le nouvel équipement ainsi que la formation inhérente à son achat. Le dirigeant de restaurant pourra organiser des sessions de formation pour gérer le volume (variable) d'exploitation de son entreprise. La formation préalable à l'ouverture des terrasses en est un bon exemple, compte tenu de l'augmentation significative du nombre d'employés à cette époque de l'année. La formation lors de l'arrivée de nouveaux produits se situe aussi dans cette manière de penser. D'autres types de formation peuvent venir rehausser les compétences des employés. Par exemple, en soins d'urgence, en vue d'obtenir un certificat des services sanitaires, pour augmenter leurs connaissances linguistiques ou pour comprendre les cultures étrangères. Mais, avant tous ces types de formation, il est impératif de s'attarder à la formation de l'équipe de gestion compte tenu des résultats de notre enquête sur cette question.

Dans une optique de rentabilité de la formation, il est impératif d'avoir l'image la plus claire possible de la situation fi-

nancière de l'entreprise avant l'investissement en formation, de manière à pouvoir en mesurer les effets *a posteriori*. Les baromètres d'évaluation du rendement de la formation seront de deux types. Indicateur de la rentabilité monétaire et de l'amélioration de la qualité de vie au travail, ces baromètres vont mesurer l'augmentation des ventes, la diminution des coûts d'opération, du taux de roulement du personnel, du nombre de plaintes, du nombre de rejets de production, pour n'en nommer que quelques-uns. L'ombre au tableau de cette approche de formation réside dans le phénomène de résistance au changement (Turgeon, 1989: 408). En effet, la nature humaine est résistante à tout ce qui vient modifier l'ordre établi par la récurrence des opérations. Mais, connaissant la situation des entreprises de restauration, nous croyons important de reconnaître la formation en entreprise comme un réel outil de management de manière à approcher la gestion non pas dans une perspective statique mais, dans une optique de perpétuel changement vers l'amélioration des résultats d'exploitation. D'où la pertinence de former les dirigeants à la culture de la formation.

## CONCLUSION

Notre enquête auprès de restaurateurs québécois nous a permis de constater que la formation préalable à la gestion d'une entreprise, oeuvrant autant au niveau de la transformation que du service à la clientèle, est absente chez une majorité de dirigeants de restaurants. L'élaboration de notre approche de formation et son utilisation pour répondre à l'obligation édictée par la loi 90 pourrait palier à ce manque. Cependant, pour ce faire, il est impératif que les dirigeants de restaurants reconnaissent la formation comme un réel outil de gestion et soient ouverts au développement d'une culture de la formation au sein de leur entreprise. De plus, chaque décision de gestion devrait entraîner le réflexe de s'interroger sur le type de formation à dispenser dans un but d'optimisation des résultats de la décision. Dans cette perspective, il sera alors possible de passer de la perception d'une taxe à la rentabilité d'un investissement.



## NOTES

- 1 Nous tenons à remercier l'Association des Restaurateurs du Québec (ARQ) pour sa contribution à la réalisation de cette enquête.
- 2 Le coefficient de contingence de Cramer se définit comme étant la racine carrée de la division du  $\chi^2$  par le nombre d'observation (N) que multiplie la donnée minimale ligne / colonne (L) moins 1 [ $N(L-1)$ ]; le résultat se situant entre 0 et 1 ( $0 < \phi < 1$ ); la dépendance s'exprimant par un résultat se rapprochant de 1.
- 3 Les informations traitées ici nous ont été fournies par l'Association des Restaurateurs du Québec.
- 4 TPS: taxe sur les produits et services.
- 5 Les données concernant la taille de l'entreprise s'expriment en nombre de places assises à l'intérieur. Nous n'avons pas considéré le nombre de places en terrasse.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alalouf, Serge, Denis Labelle, Jean Ménard. (1990), *Introduction à la statistique appliquée, deuxième édition*. Montréal, Éditions Addison-Wesley, 412 p.
- Assemblée Nationale du Québec. (1995), *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre*. Québec, Éditeur officiel du Québec, 21 p.
- Association des restaurateurs du Québec. (1996), *La Question des Pourboires et la Restauration*. Montréal, ARQ, décembre, 20 p.
- Auteur anonyme. (1995), Loi 90, Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre. *Avenir*. Québec, septembre-octobre, p. 10-12.
- Éditeur officiel du Québec. (1996), *Règlement sur les dépenses de formation admissibles; Règlement sur la détermination de la masse salariale (D-7.1, r.1 et r.2)*. Québec, Éditeur officiel du Québec, 5 p.
- Scherrer, Bruno. (1984), *Biostatistique*. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 850 p.
- Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre. (1997), *Guide, Règlement sur l'agrément des organismes formateurs, des formateurs et des services de formation*. Québec, SQDM, 45 p.
- Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre. (1996), *Guide 1996, Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre*. Québec, SQDM, 65 p.
- Turgeon, Bernard. (1989), *La pratique du management*. Montréal, Chenière/Mc Graw-Hill, 500p.