

**LES EFFETS DE L'ORIENTATION STRATÉGIQUE,
DES PRATIQUES DE GRH ET DES CROYANCES
CONCERNANT LA FORMATION
SUR LES PRATIQUES DE FORMATION DU PERSONNEL
DANS DES PME QUÉBÉCOISES**

**Rapport déposé à la Commission des partenaires du marché du travail
Fonds national de formation de la main-d'oeuvre**

Roland Foucher¹
Chercheur principal

Denis Morin²
Co chercheur

Octobre 2006

Les chercheurs remercient la *Commission des partenaires du marché du travail* qui a financé les travaux de recherche à partir du *Fonds national de formation de la main-d'œuvre* (Programme de subvention à la recherche appliquée sur les conditions d'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre).

¹ Docteur en psychologie du travail et des organisations, Roland Foucher est professeur titulaire au département des relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et professeur associé au département Organisation et ressources humaines et à la Chaire en gestion des compétences de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

² Docteur en relations industrielles, Denis Morin est professeur agrégé au département Organisation et ressources humaines et chercheur associé à la Chaire en gestion des compétences de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

REMERCIEMENTS

Les deux chercheurs responsables de ce projet adressent des remerciements aux organismes et aux personnes³ qui ont rendu cette entreprise possible :

- La direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, gouvernement du Québec, qui a assuré le financement;
- La Chaire en gestion des compétences de l'UQAM, qui a facilité la gestion et la réalisation de ce projet;
- Les personnes qui ont répondu au nom de leur entreprise, sans qui nous n'aurions pas pu disposer des données à analyser;
- Monsieur Raymond Laliberté, agent de recherche au vice décanat à la recherche de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, qui a collaboré aux analyses statistiques et à l'élaboration de la version *en ligne* du questionnaire.
- Madame Ginette Lévesque, coordonnatrice de la Chaire en gestion des compétences de l'UQAM, qui a contribué à l'encadrement des étudiants lors des collectes de données, à la révision et à la correction du rapport final ainsi qu'à la gestion administrative du projet;
- Messieurs David Longval, étudiant au doctorat en psychologie (spécialisation psychologie du travail et des organisations) de l'UQAM et Abdelhadi Naji, étudiant au doctorat en administration de l'UQAM, qui ont contribué, entre autres, à la collecte et à la saisie des données;
- Madame Lucie Morin, professeure au département Organisation et ressources humaines de l'UQAM, qui a collaboré à la conception du cadre théorique et à l'élaboration des premières versions du questionnaire ayant servi à la collecte de l'information;
- Madame Lise Ravault, de la Chaire en gestion des compétences de l'UQAM, qui assuré la dactylographie du questionnaire et du rapport, notamment des nombreux tableaux, en plus de contribuer aux envois des questionnaires.

³ Présentation par ordre alphabétique.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
TABLE DES MATIÈRES	ii
Liste des tableaux et des figures	iv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1. LECADRE THÉORIQUE ET LA MÉTHODOLOGIQUE...	4
I. LE CADRE D'ANALYSE	5
1. Une problématique générale et la question de recherche	5
2. Les fondements théoriques de notre question de recherche	6
3. Le modèle d'analyse retenu	16
II. LA MÉTHODOLOGIE	17
1. Le questionnaire	18
2. L'échantillonnage et la collecte des données	20
3. L'analyse des résultats	22
CHAPITRE 2. LA DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON ET DES RÉSULTATS	25
INTRODUCTION	26
1. Les variables mesurées	26
2. Le plan de la section	29
I. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE	29
1. Les caractéristiques socio-économiques ou structurelles	29
2. Le personnel et l'organisation du travail	38
3. La structuration de la gestion de la formation	44
4. Les obstacles possibles à la formation	45
5. Conclusion sur les caractéristiques des entreprises de l'échantillon	47
II. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE	48
III. LES PRATIQUES DE GRH VISANT À STIMULER LA PERFORMANCE	50
IV. LES CROYANCES CONCERNANT LA FORMATION	51
V. LES PRATIQUES DE FORMATION	58
1. L'investissement en formation	58
2. La proportion de temps consacré au développement de diverses compétences	59
3. Les ressources utilisées pour diffuser des cours	61
4. Les moyens utilisés pour la formation <i>informelle</i>	62
5. La distribution du temps de formation en fonction de divers objectifs	63
6. Les retombées que l'on espère de la formation	65
7. Le nombre moyen d'heures de formation	66

8. Les pratiques de soutien à l'apprentissage	67
9. L'accueil de stagiaires	70
VI. LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	70
CHAPITRE 3. LES ANALYSES BI VARIÉES ENTRE LES VARIABLES DU MODÈLE	74
INTRODUCTION	75
I. LES DIFFÉRENCES SELON L'INVESTISSEMENT EN FORMATION	78
1. Selon les caractéristiques de l'entreprise	78
2. Selon l'orientation stratégique de l'entreprise	79
3. Selon les pratiques de GRH axées sur la performance	79
4. Selon les croyances concernant la formation	80
5. Selon les pratiques de formation	80
6. Selon la performance de l'entreprise	83
7. Conclusion de la section	83
II. LES LIENS ENTRE LES COMPOSANTES DU MODÈLE	84
1. Les caractéristiques structurelles de l'entreprise	84
2. Les caractéristiques dynamiques de l'entreprise	104
3. L'orientation stratégique	113
4. Les pratiques de GRH axées sur la performance	119
5. Les croyances en matière de formation	128
6. Les pratiques de formation	136
7. La performance de l'entreprise	149
CHAPITRE 4 : L'ANALYSE STRUCTURELLE (LISREL).....	152
CONCLUSION.....	167
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	174
ANNEXE - QUESTIONNAIRE.....	188

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1.	Nombre d'employés par entreprise
Tableau 2.	Masse salariale de l'entreprise
Tableau 3.	Masse salariale selon la taille de l'entreprise
Tableau 4.	Région administrative de l'entreprise
Tableau 5.	Distribution selon la région administrative et la taille
Tableau 6.	Date de création, âge de l'entreprise
Tableau 7.	Taille selon la date de création de l'entreprise
Tableau 8.	Présence de clauses sur la formation dans la convention collective : variation selon la taille de l'entreprise
Tableau 9.	Secteur d'activité économique de l'entreprise
Tableau 10.	Secteur d'activité économique recodé
Tableau 11.	Taille de l'entreprise selon le secteur d'activité économique
Tableau 12.	Formation exigée à l'embauche pour le personnel de production
Tableau 13.	Formation exigée à l'embauche pour le personnel de production selon le secteur d'activité économique
Tableau 14.	Caractéristiques du travail : analyse factorielle de l'ensemble des énoncés
Tableau 15.	Caractéristiques du travail : analyse factorielle avec deux facteurs
Tableau 16.	Caractéristiques du travail : gamme de compétences incluant le degré d'autonomie
Tableau 17.	Gamme de compétences exigées par le travail en fonction de la scolarité requise à l'entrée
Tableau 18.	Difficulté de remplacement de la main d'œuvre
Tableau 19.	Licenciement de personnel au cours des cinq dernières années
Tableau 20a.	Structuration de la gestion de la formation : de qui elle relève
Tableau 20b.	Structuration de la formation (responsable) en fonction de la taille
Tableau 21a.	Structuration de la gestion de la formation : comité de gestion
Tableau 21b.	Structuration de la formation (comité de gestion) en fonction de l'existence de clauses de convention collective sur la formation
Tableau 22.	Caractéristiques de l'entreprise : intensité de la compétition
Tableau 23.	Obstacles au développement des compétences du personnel : analyse factorielle
Tableau 24.	Obstacles au développement des compétences du personnel : résultats
Tableau 25.	Orientation stratégique basée sur les ressources
Tableau 26.	Facteurs constituant la force de l'entreprise : importance relative (Q17)
Tableau 27.	Facteur de différenciation sur le marché (Q18)
Tableau 28.	Pratiques de GRH visant à stimuler la performance : analyses factorielles
Tableau 29.	Pratiques de GRH visant à stimuler la performance : résultats
Tableau 30.	Croyances concernant la formation : analyses factorielles
Tableau 31.	Croyances concernant la formation : résultats
Tableau 32.	Responsabilité d'assumer le développement des compétences (Q21)
Tableau 33.	Investissement dans la formation durant le dernier exercice financier (Q23)
Tableau 34.	Évolution du pourcentage de la masse salariale investie en formation au cours des trois dernières années (Q33)
Tableau 35.	Proportion de temps consacré au développement de différents types de compétences (personnel de production)
Tableau 36.	Corrélation entre le temps consacré au développement de divers types de compétences
Tableau 37.	Ressources utilisées pour des cours (personnel de production)
Tableau 38.	Moyens utilisés pour la formation «informelle» (personnel de production)
Tableau 39.	Distribution du temps consacré en fonction des objectifs visés (personnel de production)
Tableau 40.	Relations entre les objectifs de formation poursuivis
Tableau 41.	Retombées attendues (Q31 et Q32)
Tableau 42.	Nombre d'heures de formation par employé sur une base annuelle
Tableau 43.	Actions de soutien à la formation
Tableau 44.	Matrice de corrélations entre les indices d'avantage concurrentiel
Tableau 45.	Performance de l'entreprise : revenus bruts
Tableau 46.	Corrélation entre indices d'avantage concurrentiel et performance financière
Tableau 47.	Corrélation entre l'avantage concurrentiel de la main-d'œuvre et la performance financière, selon le secteur d'activité économique
Tableau 48.	Différences entre les entreprises investissant moins de 1% de leur masse salariale en formation et les autres

Tableau 49.	Nombre moyen d'heures de formation par employé en fonction de l'investissement en cette matière
Tableau 50.	Actions de soutien à l'apprentissage selon l'investissement en formation
Tableau 51a.	Liens entre le secteur d'activité économique et les autres catégories de variables mesurées
Tableau 51b.	Variation du soutien à l'apprentissage selon le secteur d'activité économique
Tableau 52a.	Liens entre la présence syndicale et les autres catégories de variables mesurées
Tableau 52b.	Actions visant à soutenir la formation (Q39) et présence syndicale
Tableau 52c.	Revenus bruts de l'entreprise et syndicalisation
Tableau 53.	Variation de la performance de l'entreprise en fonction de son âge (Q6)
Tableau 54a.	Formation exigée à l'embauche (Q8) et variables faisant partie du modèle d'analyse
Tableau 54b.	Formation exigée à l'embauche et actions visant à soutenir la formation
Tableau 54c.	Formation exigée à l'embauche selon le secteur d'activité économique
Tableau 55.	Masse salariale de l'entreprise et variables du modèle d'analyse
Tableau 56.	Intensité de la compétition passée (Q7A) et soutien à la formation
Tableau 57.	Gamme de compétences requises : variation en fonction de caractéristiques organisationnelles
Tableau 58.	Gamme de compétences requises par le travail, croyances concernant la formation et pratiques de GRH
Tableau 59a.	Gamme de compétences requises par le travail et investissement en formation
Tableau 59b.	Gamme de compétences requises par le travail et actions de soutien à la formation (Q34) : facteurs de regroupement
Tableau 59c.	Gamme de compétences et autonomie exigées par le travail (Q11) et actions de soutien à la formation (Q34) : énoncés
Tableau 59d.	Gamme de compétences exigées par la travail (Q11) et divers moyens de formation (Q26 à 29)
Tableau 60.	Gamme de compétences exigées par le travail et performance de l'entreprise
Tableau 61a.	Difficulté de remplacement de la main d'œuvre (Q14-16c) et investissement en formation
Tableau 61b.	Difficulté de remplacer la main-d'œuvre (Q14-16C) et soutien à la formation
Tableau 62.	Variation, aux variables autres que la formation, en fonction du modèle de Bamberger et Meshoulam (2000)
Tableau 63.	Variation des pratiques de formation en fonction du modèle de Bamberger et Meshoulam (2000)
Tableau 65.	Orientation stratégique basée sur les RH (Q12) et dynamique organisationnelle
Tableau 66a.	Orientation stratégique centrée sur les RH (Q12) et investissement en formation
Tableau 66b.	Orientation stratégique basée sur les ressources (Q12) et moyens de formation
Tableau 66c.	Orientation stratégique basée sur les ressources (Q12) et actions de soutien à la formation
Tableau 67a.	Perception de la force de l'entreprise (importance des RH; Q17d) et indices de fonctionnement organisationnel
Tableau 67b.	Perception de la force de l'entreprise (importance des RH; Q17d) et moyens de formation
Tableau 67c.	Perception de la force de l'entreprise (importance des RH; Q17d) et actions de soutien à la formation
Tableau 68.	Stratégies de démarcation et actions de soutien à la formation
Tableau 69.	Liens entre pratiques de GRH axées sur la performance (Q37) et croyances concernant la formation (Q22)
Tableau 70a.	Pratiques de GRH axées sur la performance et moyens de formation
Tableau 70b.	Liens entre pratiques de GRH axées sur la performance (Q37) et dimensions regroupant les indices de soutien à la formation (Q34)
Tableau 70c.	Pratiques de GRH axées sur la performance (Q37) et soutien à la formation (Q34)
Tableau 71.	Liens entre pratiques de GRH axées sur la performance (Q37) et performance de l'entreprise
Tableau 72a.	Caractéristiques structurelles de l'organisation et croyances concernant la formation
Tableau 72b.	Caractéristiques dynamiques de l'entreprise et croyances concernant la formation
Tableau 73a.	Croyances concernant la formation et investissement en cette matière
Tableau 73b.	Croyances concernant la formation et moyens utilisés en cette matière
Tableau 73c.	Croyances concernant la formation et l'accueil de stagiaires
Tableau 73d.	Croyances concernant la formation (Q22) et actions de soutien à cette dernière
Tableau 74.	Croyances concernant la formation et performance organisationnelle

Tableau 75a.	Investissement en formation (oui/non) et caractéristiques dynamiques de l'organisation : partie I
Tableau 75b.	Investissement en formation (oui/non) et caractéristiques dynamiques de l'organisation : partie II
Tableau 76.	Différences entre les entreprises investissant moins de 1% de leur masse salariale en formation et les autres
Tableau 77a.	Caractéristiques <i>structurelles</i> de l'entreprise et moyens de formation
Tableau 77b.	Caractéristiques dynamiques de l'entreprise et moyens de formation
Tableau 78a.	Actions de soutien à la formation (facteurs, Q34) : variation en fonction de caractéristiques structurelles de l'organisation
Tableau 78b.	Actions de soutien à la formation (facteurs, Q34) : variation en fonction de caractéristiques dynamiques de l'organisation
Tableau 79a.	Avantage concurrentiel perçu (global et relié aux RH) : variation en fonction de caractéristiques structurelles à l'organisation
Tableau 79b.	Avantage concurrentiel perçu (global et relié aux RH) : liens avec caractéristiques organisationnelles
Tableau 79c.	Performance économique : variation en fonction des variables mesurées
Tableau 80	Indices d'ajustement du modèle aux données empiriques
Tableau 81	Analyse factorielle confirmatoire : données complètement standardisées
Tableau 81	Analyse factorielle confirmatoire : données complètement standardisées
Tableau 81	Analyse factorielle confirmatoire : données complètement standardisées
Tableau 82	Analyse psychométrique des facteurs latents
Figure 1.	Distribution des orientations stratégiques en fonction de deux axes, selon Bamberger et Meshoulam (2000).
Figure 2.	Conception de l'organisation sous-tendant la recherche
Figure 3.	Modèle d'analyse des différences entre entreprises investissant moins de 1% et 1% ou plus de leur masse salariale dans la formation de leur personnel
Figure 4.	Modèle encadrant la recherche
Figure 5.	Gamme de compétences requises par le travail (Q11) et autres variables
Figure 6.	Croisement des variables, modèle de Bamberger et Meshoulam (2000)
Figure 7.	Composantes du modèle concernant les pratiques de formation : vérification par analyses
Figure 8.	Composante du modèle ayant trait aux croyances en matière de formation : vérification par analyses bi variées
Figure 9.	Modèle d'analyse bi variée des liens avec les pratiques de formation
Figure 10.	Variables reliées à la performance organisationnelle : analyses statistiques bi variées
Figure 11	Modèle soumis à la vérification empirique
Figure 12	Résultats du modèle structurel

INTRODUCTION

CHAPITRE 1

**LE CADRE THÉORIQUE
ET
LA MÉTHODOLOGIE**

La présentation des méthodes d'analyse retenues suivra l'ordre des chapitres. Les raisons sous-tendant ces choix seront exposées tout au long de cette description.

Le chapitre 2 servira à décrire l'échantillon et les résultats obtenus aux différentes questions. Cette description se basera sur l'étude des distributions de fréquence, des moyennes, des écarts type et des médianes. Compte tenu que certaines variables ont été conçues pour constituer une échelle ou pour mesurer des dimensions, nous présenterons les résultats des tests statistiques réalisés à cette fin. Ces analyses se basent sur les recommandations de Netemeyer, Bearden et Sharma (2003), de Nunnally et Bernstein (1994) et de De Vellis (2003). Plus précisément, mentionnons que des *alpha* de Cronbach⁶ serviront à mesurer l'homogénéité des échelles et des dimensions. Ces dernières feront aussi l'objet d'analyses factorielles⁷, la méthode utilisée étant celle des rotations orthogonales *varimax*⁸. Rappelons que la constitution de dimensions facilite le traitement de l'information en réduisant le nombre de variables et qu'il accroît la fidélité des scores en diminuant l'erreur de mesure.

Le chapitre 3 présentera les résultats de traitements statistiques bi variés consistant en des analyses de variance (*anova*)⁹, des tests de corrélations de Pearson¹⁰ ou des *khi deux*¹¹, selon la nature de l'information recherchée, soit la présence d'une différence significative ou celle d'une relation significative, et la nature des variables mesurées : échelles nominales ou catégoriques (région administrative, sexe, diplôme détenu); échelles continues ou à intervalle (échelles mesurant le degré d'accord, échelle mesurant la

⁶ L'*alpha* de Cronbach est une technique statistique qui permet d'évaluer l'homogénéité, ou consistance interne, d'un ensemble de questions ou d'énoncés visant à mesurer un même phénomène. Avec de nouvelles échelles de mesure, un *alpha* de 0.70, le maximum théorique étant de 1,00, est jugé acceptable dans les principaux ouvrages de méthodologie quantitative.

⁷ L'analyse factorielle est une technique statistique dont le point de départ habituel est une matrice de corrélations et qui vise à réduire un grand nombre d'informations sur un sujet donné à un petit nombre d'éléments plus facilement interprétables (Stafford, et Bodson; 2006, p. 57). C'est une des techniques les plus fréquemment utilisées pour vérifier la validité interne d'un instrument de mesure.

⁸ Les rotations orthogonales sont utilisées lorsqu'on postule que les facteurs mesurés sont indépendants les uns des autres. La méthode *varimax* pour effectuer une rotation orthogonale est la plus connue. Ce traitement statistique permet de déterminer le degré de saturation ou d'appartenance des énoncés à chaque facteur; ceux qui sont conservés doivent avoir une saturation forte à un facteur (au moins 0,60) et faible aux autres (pas plus de 0,45). L'autre information à prendre en compte à la suite de cette analyse est celle de la valeur propre de chaque facteur, communément appelée *eigenvalue*, qui doit être d'au moins 1,00 pour qu'un facteur soit conservé.

⁹ L'analyse de variance (ANOVA) est un test statistique servant à vérifier la présence de différences (Kinnear et Gray; 2005, p. 19) en confrontant les données d'au moins une variable quantitative (réponses à une échelle de mesure) à celles d'une variable catégorique (le sexe, le type de diplôme, la région administrative, etc) comportant deux catégories ou plus (Stafford, et Bodson; 2006, p. 134). Les statistiques à analyser sont le F, dont la taille indique la force de la différence, et le *p* ou probabilité, qui renseigne sur la présence d'une différence significative ou non attribuable au hasard.

¹⁰ Le test du khi-deux sert lui aussi à vérifier la présence de différences; cette fois, les deux catégories de variables prises en compte sont non continues ou catégoriques. Les statistiques à analyser sont le khi deux, dont la taille indique la force de la différence, et le *p*, ou probabilité, qui permet de déterminer si la différence est significative ou due au hasard.

¹¹ Le coefficient de corrélation de Pearson mesure l'association linéaire existant entre deux variables continues. Le *r*, qui révèle la force de la relation, peut varier entre -1,00 et +1,00; le *p* ou probabilité permet de déterminer si la relation trouvée est significative ou due au hasard.

fréquence). De l'information sur les résultats de ces tests sera présentée pour chacune des variables retenues dans le modèle d'analyse sous-tendant cette recherche.

Le chapitre 4 apportera une information complémentaire et d'un niveau d'analyse plus approfondi et plus précis. Il exposera les résultats d'une modélisation par équations structurelles (forme d'analyse multi variée de type causal) aidant à déterminer quels sont les résultats qui, trouvés par analyses bi variées, sont confirmés par un modèle d'analyse statistique de type tenant compte en même temps de l'effet exercé par toutes les variables testées.

CHAPITRE 2

**LA DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON
ET DES RÉSULTATS**

- Il est possible que les répondants travaillent dans une structure plus petite qui s'insère dans une entreprise plus grande (par exemple : des entreprises franchisées, un centre d'accueil par rapport à un CLSC, etc.). Ils auraient inscrit le nombre total d'employés de la super structure au lieu de leur petite entité.
- Quelques grandes entreprises ont à leur actif un nombre d'employés à statut régulier inférieur à 250. Par exemple, une entreprise affiche un total de 255 travailleurs dont 188 employés à temps régulier. N'ayant pas suffisamment d'information sur le temps travaillé du personnel à temps partiel, nous considérons que ces entreprises ont un fonctionnement plus proche d'une organisation de taille moyenne.

En résumé, les entreprises qui ont répondu à notre questionnaire, à l'exception d'un faible pourcentage d'entre elles, peuvent être considérées comme des PME; elles correspondent donc à la catégorie d'entreprises dont nous voulions analyser les pratiques de formation. Ajoutons que, même si les très petites et les grandes entreprises pourraient ne pas être considérées comme des PME, leur faible pourcentage, soit moins de 5%, n'a probablement pas d'effet sur les résultats des analyses et, plutôt que de risquer de créer une erreur de représentation, nous avons jugé préférable de les inclure.

Tel que le montre le tableau 1, nous n'avons pas retenu les catégories de Julien pour répartir, à des fins d'analyses statistiques, les entreprises selon leur nombre d'employés. Nous nous sommes plutôt basés sur un critère mathématique qui facilite les comparaisons, soit celui de la distribution des répondants en des catégories de taille semblable. La dernière ligne du tableau propose une nouvelle classification en trois groupes, soit de 1-19 employés (96 entreprises représentant 33% de l'échantillon), de 20-40 employés (86 entreprises constituant 30% de l'échantillon) et 41 employés et plus, (105 entreprises formant 37% de l'échantillon). Cette classification a servi à toutes les analyses statistiques présentées dans ce rapport de recherche.

Tableau 1. Nombre d'employés par entreprise

Catégories de statuts d'emploi	0 empl.	1 – 19 empl.	20 – 40 empl.	41 empl. et plus
Employés temps plein réguliers	1 ent. 0%	1-15 empl. N=110 (ent.) 37%	16-31 empl. N=90 (ent.) 30%	32 empl. et plus N=99 (ent.) 33%
Employés temps partiel réguliers	135 ent. 45%	1-2 N=62 21%	3-9 N=49 16%	10 et plus N=52 17%
Employés temporaires temps plein	243 ent. 83%	1-2 N=22 8%	3-10 N=17 6%	11 et plus N=10 3%
Employés temporaires temps partiel	239 ent. 82%	1-2 N=19 6%	3-7 N=15 5%	8 et plus N=18 6%
Nombre total d'employés (réguliers et temporaires)		1-19 N=96 33%	20-40 N=86 30%	41 et plus N=105 37%

Tableau 10. Secteur d'activité économique recodé

Catégories de réponse	Nombre	Pourcentage %
1. Secteur primaire : agriculture, pêche, chasse; Extraction minière (1, 2 originaux)	19	6,4
2. Transformation métallurgique (3 original)	12	4,0
3. Fabrication de biens durables et de biens non durables (4, 5 originaux)	48	16,1
4. Construction (6 original)	41	13,8
5. Commerce, vente et restauration, hébergement (7, 12 originaux)	51	17,1
6. Soins de santé, assistance sociale, services d'enseignement; services professionnels, scientifiques et techniques; création et production artistique (8, 9, 11 originaux)	44	14,8
7. Finances, assurances; services immobiliers	10	3,3
8. Autres services	73	24,5
Total	298	100%

Le croisement du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise, dont le résultat est présenté au tableau 11, indique que la distribution des entreprises, en fonction de leur taille, varie selon le secteur d'activité. Par exemple, c'est dans les secteurs de la construction (49%), des services spécialisés (44%) et de la transformation métallurgique (42%) que l'on retrouve les plus fortes concentrations d'entreprises ayant de 1 à 19 employés; à l'opposé, c'est dans le primaire (17%) et le secteur regroupant le commerce de détail et la restauration (26%) que la représentation de ce type d'entreprise est la plus faible.

Tableau 11. Taille de l'entreprise selon le secteur d'activité économique

Secteur d'activité	Nombre d'employé			Total
	1-19	20-40	41 et plus	
Primaire	3 16,7%	5 27,7%	10 55,6%	18 100,0%
Transformation, métal	5 41,7%	4 33,3%	3 25,0%	12 100,0%
Fabrication	9 20,5%	15 34,1%	20 45,5%	44 100,0%
Construction	19 48,7%	10 25,6%	10 25,6%	39 100,0%
Commerce et restauration	13 26%	22 44,0%	15 30,0%	50 100,0%
Services spécialisés	12 44,4%	6 22,2%	9 33,3%	27 100,0%
Santé et enseignement	8 32,0%	11 44,0%	6 24,0%	25 100,0%
Autres services	26 36,6%	24 33,8%	21 29,6%	71 100,0%
Total	95 33,2%	97 33,9%	94 32,9%	286 100,0%

- Un troisième énoncé (Q14) a pour objet direct la *substituabilité* : il traite de la difficulté d'embaucher du personnel ayant une expertise équivalente à la suite d'un départ. L'échelle de réponse comprend six catégories s'étalant de *très facile* à *très difficile*. À l'exception des deux premières catégories de réponses qui ne servent respectivement qu'à 2 et à 16 entreprises, les autres caractérisent au moins 44 entreprises, la catégorie cinq ayant même été choisie par 106.
- Apportant une information complémentaire, un autre énoncé a trait à la lourdeur des effets causés par la perte de personnel cadre, de personnel de vente et de personnel de production. L'échelle de réponse propose six catégories allant de *mineurs* à *très lourds*. Concernant le personnel de production, qui est la principale cible de cette recherche, les deux catégories de réponse reflétant les effets les plus faibles, soit 1 et 2, sont utilisées par un total de 33 entreprises. Chacune des autres catégories de réponse caractérise plus de 45 entreprises.

Pour les suites de l'analyse, nous avons décidé de regrouper deux énoncés ayant le même nombre de catégories de réponse, touchant le personnel de production et ayant une signification complémentaire, soit les énoncés 14 et 16c. La corrélation de 0,57 ($p < ,000$) entre les réponses à ces deux énoncés légitime ce choix.

La dernière question ayant trait à la difficulté de remplacer le personnel est celle qui demande aux entreprises le nombre de fois qu'elles ont procédé à des licenciements au cours des cinq années qui ont précédé le sondage. Sur les 291 entreprises qui ont répondu à cette question, 150 ont effectué des licenciements au moins une fois. Ce nombre s'étale de 1 (39 entreprises) à 30 (1 entreprise). Tel que l'indique le tableau 19, la distribution se concentre entre 1 et 4 licenciements, 115 des 150 entreprises s'y retrouvant. Il se peut cependant que des répondants aient confondu nombre de licenciements et nombre d'employés licenciés; en conséquence, nous n'avons pas retenu cette variable dans nos analyses statistiques.

Tableau 19. Licenciement de personnel au cours des cinq dernières années

Non	Oui	Nombre de fois	Fréquence
141	150	1	39
		2	39
		3	19
		4	18
		5	7
		6	3
		7	1
		8	2
		9	3
		10	8
		12	1
		14	1
		15	1
		20	1
		25	1
		30	1

Tableau 25. Orientation stratégique basée sur les ressources

Énoncé	Fréquence						Moy.	É.-t.	Méd.
	1	2	3	4	5	6			
12A S'il arrive une baisse de la demande pour nos produits ou services, nos employés auront les compétences pour nous permettre de modifier notre production	50 17,2	34 11,7	52 17,9	76 26,2	53 18,3	25 8,6	3,42	1,55	4,00
12B Notre entreprise considère comme vitale et prioritaire la compétence de son personnel	0 0	6 2,6	13 4,4	43 14,6	86 29,2	147 49,8	5,20	0,98	5,00
12C Notre personnel constitue un avantage concurrentiel	6 2,0	8 2,7	14 4,8	53 18,0	89 30,3	124 42,2	4,98	1,17	5,00
12D Advenant une vente de notre entreprise, la qualité de notre personnel en augmenterait la valeur marchande	17 6,0	10 3,5	40 14,0	66 23,2	74 26,0	78 27,4	4,42	1,42	5,00

- Quoique les opinions émises varient davantage à l'énoncé (Q12d) visant à déterminer si la qualité du personnel augmenterait la valeur de l'entreprise advenant sa vente, elles demeurent positives avec une moyenne de 4,42, la majorité des répondants (77%) estimant être au moins *légèrement d'accord*.

En raison du sens commun sous-jacent à ces énoncés, qui est confirmé par un *alpha de Cronbach* de 0,69, et de la faible variabilité à deux des trois énoncés mesurant l'orientation stratégique basée sur les ressources, nous avons opté pour la constitution d'un score global apte à s'avérer plus fidèle que les résultats à chacun des énoncés qui le constituent. C'est donc ce score qui sera utilisé dans les analyses subséquentes.

Pour obtenir de l'information sur le second indice de l'orientation stratégique basée sur les ressources, nous avons demandé à chaque répondant dans quelle mesure la force de son entreprise provient de chacune des composantes suivantes : ses finances, ses technologies, ses systèmes de gestion ou procédés, ses employés. Selon le tableau 26, la force des entreprises qui ont répondu au questionnaire provient, par ordre, de leur personnel (4,02), de leurs systèmes de gestion (3,16), de leurs finances (3,00) et de leurs technologies (2,84). Mentionnons toutefois que la faible variabilité à l'énoncé sur le personnel, 77% des répondants ayant choisi deux catégories de réponse, risque de réduire le nombre de liens significatifs avec d'autres variables.

Tableau 26. Facteurs constituant la force de l'entreprise : importance relative (Q17)

Facteur	Distribution de fréquence					Moyenne	Ecart type	Méd.
	1 0%	2 25%	3 50%	4 75%	5 100%			
Finance	23 8,7%	65 24,5%	81 30,6%	80 30,2%	16 6,0%	3,00	1,07	3,00
Technologies	45 17,9%	59 23,4%	60 23,8%	68 27,0%	20 7,9%	2,84	1,23	3,00
Systèmes de gestion	12 4,7%	65 25,3%	76 29,6%	77 30,0%	27 10,5%	3,16	1,07	3,00
Personnel	0 0%	20 7,1%	46 16,3%	126 44,5%	91 32,2%	4,02	,877	4,00

Tableau 28. Pratiques de GRH visant à stimuler la performance : analyses factorielles¹

Énoncé	Saturations factorielles				Appartenance
	1	2	3	4	
37A Quand un poste clé est ouvert, nous nous efforçons de susciter un nombre de candidatures permettant d'avoir de bonnes possibilités de choix	,174	,668	,055	,008	F ₂ ²
37B Nous nous servons de moyens (contacts, publicité, etc.) pour constituer un bassin de candidats en vue d'ouvertures éventuelles de postes	-,049	,734	,003	,049	F ₂
37C Nous améliorons régulièrement nos processus de recrutement et de sélection pour être capables d'attirer et de choisir les meilleurs candidats	,266	,689	,091	,241	F ₂
37D Nous veillons à ce que nos gestionnaires reçoivent une formation les habilitant à bien utiliser des outils de sélection comme l'entrevue	,308	,626	-,057	,286	F ₂
37G Notre personnel compétent et performant a des possibilités intéressantes de carrière	,272	,167	,256	,631	F ₄ ³
37H Nous avons régulièrement des échanges avec les membres prometteurs de notre personnel pour discuter de leur carrière	,243	,217	,090	,827	F ₄
37I Nous offrons à notre personnel prometteur des moyens pour qu'il puisse bien gérer sa carrière	,282	,158	,099	,827	F ₄
37J Nos employés-clés savent que nous posons des gestes pour qu'ils puissent rester longtemps à notre emploi	,599	,049	,258	,255	F ₁ ⁴
37M Le personnel est bien informé de la performance (ou bilan) de notre entreprise et des défis qu'elle doit relever	,716	,103	,055	,278	F ₁
37N Notre personnel est consulté lorsqu'il y a des décisions importantes pouvant l'affecter	,741	,074	-,015	,097	F ₁
37O Nous veillons à ce que nos gestionnaires reçoivent une formation les habilitant à bien gérer et évaluer le rendement	,683	,253	-,005	,251	F ₁
37Q Notre personnel a des objectifs stimulants à rencontrer	,657	,259	,183	,274	F ₁
37R C'est une priorité pour nos gestionnaires d'aider leurs employés à bien performer en discutant régulièrement avec eux des problèmes à résoudre	,784	,174	,075	,051	F ₁
37S Dans notre entreprise, les augmentations de salaire sont octroyées, au moins en partie, selon la performance individuelle ou de groupe	,218	,045	,832	-,050	F ₃ ⁵
37T Dans notre entreprise, les salaires sont supérieurs à ceux versés par les entreprises concurrentes	-,021	-,087	,811	,162	F ₃
37U Dans notre entreprise, la rémunération reflète la performance	,032	,020	,887	,220	F ₃

¹ Méthode d'extraction : analyse en composantes principales
Méthode de rotation : varimax avec normalisation de Kaiser
La rotation a convergé en 5 itérations

² F₂= Recrutement et sélection bien effectués

³ F₄= Possibilités de carrière associées au rendement

⁴ F₁=Gestion du rendement basée sur le personnel

⁵ F₃=Rémunération renforçant le rendement

Tableau 29. Pratiques de GRH visant à stimuler la performance : résultats

Facteurs, énoncé	Fréquence						Moy.	Écart-type	Méd.
	1	2	3	4	5	6			
Facteur 1. Gestion du rendement basée sur le personnel									
37J Nos employés-clés savent que nous posons des gestes pour qu'ils puissent rester longtemps à notre emploi	6 2,1	17 6,0	20 7,1	60 21,4	96 34,2	82 29,2	4,67	1,25	5,00
37M Le personnel est bien informé de la performance (ou bilan) de notre entreprise et des défis qu'elle doit relever	34 12,1	34 12,1	37 13,2	70 24,9	57 20,3	49 17,4	3,81	1,61	4,00
37N Notre personnel est consulté lorsqu'il y a des décisions importantes pouvant l'affecter	24 8,5	19 6,7	30 10,6	65 23,0	90 31,9	54 19,1	4,21	1,48	5,00
37O Nous veillons à ce que nos gestionnaires reçoivent une formation les habilitant à bien gérer et évaluer le rendement	19 6,8	25 8,9	44 15,7	90 32,1	66 23,6	36 12,9	3,95	1,37	4,00
37Q Notre personnel a des objectifs stimulants à rencontrer	14 5,0	20 7,1	39 13,8	96 34,0	82 29,1	31 11,0	4,08	1,26	4,00
37R C'est une priorité pour nos gestionnaires d'aider leurs employés à bien performer en discutant régulièrement avec eux des problèmes à résoudre	9 3,2	15 5,3	36 12,8	80 28,4	80 28,4	62 22,0	4,39	1,28	5,00
Facteur 2. Recrutement et sélection bien effectués									
37A Quand un poste clé est ouvert, nous nous efforçons de susciter un nombre de candidatures permettant d'avoir de bonnes possibilités de choix	12 4,3	20 7,1	20 7,1	55 19,6	70 25,0	103 36,8	4,64	1,44	5,00
37B Nous nous servons de moyens (contacts, publicité, etc.) pour constituer un bassin de candidats en vue d'ouvertures éventuelles de postes	33 11,7	22 7,8	23 8,2	53 18,9	71 25,3	79 28,1	4,22	1,67	5,00
37C Nous améliorons régulièrement nos processus de recrutement et de sélection pour être capables d'attirer et de choisir les meilleurs candidats	25 9,0	24 8,6	47 16,8	69 24,7	64 22,9	50 17,9	3,98	1,51	4,00
37D Nous veillons à ce que nos gestionnaires reçoivent une formation les habilitant à bien utiliser des outils de sélection comme l'entrevue	30 10,7	34 12,1	53 18,9	85 30,4	53 18,9	25 8,9	3,61	1,43	4,00
Facteur 3. Rémunération renforçant le rendement									
37S Dans notre entreprise, les augmentations de salaire sont octroyées, au moins en partie, selon la performance individuelle ou de groupe	61 21,7	29 10,3	28 10,0	45 16,0	76 27,0	42 14,9	3,61	1,79	4,00
37T Dans notre entreprise, les salaires sont supérieurs à ceux versés par les entreprises concurrentes	58 20,8	17 6,1	38 13,6	83 29,7	59 21,1	24 8,6	3,50	1,60	4,00
37U Dans notre entreprise, la rémunération reflète la performance	59 21,0	23 8,2	34 12,1	65 23,1	57 20,3	43 15,3	3,59	1,73	4,00
Facteur 4. Possibilités de carrière associées au rendement									
37G Notre personnel compétent et performant a des possibilités intéressantes de carrière	12 4,3	25 8,9	26 9,3	72 25,7	91 32,5	54	4,31	1,36	5,00
37H Nous avons régulièrement des échanges avec les membres prometteurs de notre personnel pour discuter de leur carrière	51 18,1	50 17,8	63 22,4	72 25,6	34 12,1	11 3,9	3,07	1,41	3,00
37I Nous offrons à notre personnel prometteur des moyens pour qu'il puisse bien gérer sa carrière	42 15,0	42 15,0	48 17,1	88 31,4	49 17,5	11 3,9	3,33	1,42	4,00

Tableau 31. Croyances concernant la formation : résultats

Facteur énoncé	Fréquence, pourcentage						N	Moy.	É-type	Méd.
	1	2	3	4	5	6				
F1. «Centralité» de la formation										
22A. Une PME qui n'effectue pas assez de formation perdra des contrats	11 3,8	16 5,5	41 14	71 24,3	76 25,0	77 26,4	292	4,42	1,36	5,00
22B. Pour être performante, une PME doit consacrer beaucoup d'efforts à la formation de son personnel	2 ,7	7 2,4	19 6,5	74 25,3	105 35,8	86 29,4	293	4,81	1,05	5,00
22F. Une PME doit s'assurer que tout son personnel reçoive de la formation	13 4,4	14 4,8	34 11,6	65 22,2	68 23,2	99 33,8	293	4,56	1,41	5,00
22J. Une PME devrait avoir pour priorité le développement des compétences de son personnel	0 0	9 3,1	29 9,9	76 25,9	104 35,5	75 25,6	293	4,71	1,05	5,00
22K. Pour rester compétitive, une PME doit investir dans le développement à long terme de son personnel	1 ,3	3 1,0	22 7,5	63 21,6	110 37,7	93 31,8	292	4,91	0,99	5,00
22M. Une PME doit se soucier de fournir à son personnel des occasions et des moyens multiples pour qu'il développe ses compétences	1 ,3	0 0	19 6,5	74 25,3	99 33,9	99 33,9	292	4,94	0,95	5,00
22O. Pour qu'elle soit efficace, il faut que la « formation sur le tas » soit encadrée et complétée par d'autres moyens	3 1,0	6 2,1	17 5,8	61 20,9	112 38,4	93 31,8	292	4,89	1,05	5,00
F2. Comptabilisation de la formation										
22P. Pour une PME, comptabiliser les dépenses en formation prend trop de temps	103 35,3	55 18,8	47 16,1	39 13,4	23 7,9	25 8,8	292	2,65	1,65	2,00
22Q. Comptabiliser les dépenses en formation est essentiel pour qu'une PME oriente son investissement en cette matière	10 3,4	18 6,2	37 12,7	64 21,9	77 26,4	88 29,5	292	4,50	1,37	5,00
22R. Même si cela exige temps et énergie de sa part, une PME a intérêt à tenir un registre des activités et dépenses en formation	4 1,4	14 4,8	17 5,8	69 23,5	80 27,3	109 37,2	293	4,82	1,21	5,00
F3. Coûts et risques de la formation										
22C. Pour une PME, la formation coûte beaucoup trop cher pour ce qu'elle rapporte	80 27,5	59 20,3	60 20,6	51 17,5	29 10,0	12 4,1	291	2,75	1,48	3,00
22H. Pour diminuer le risque de perdre des employés au profit d'autres entreprises, une PME a intérêt à ne pas trop investir dans la formation de son personnel	142 48,5	64 21,8	50 17,1	23 7,8	10 3,4	4 1,4	293	2,00	1,23	2,00
22I. Il est normal qu'une PME coupe dans ses budgets de formation durant les périodes financières plus difficiles	19 6,5	55 18,8	84 28,7	81 27,6	27 9,2	27 9,2	293	3,42	1,32	3,00
22L. Si la formation n'a pas de retombées immédiates, une PME ne devrait pas y investir	97 33,2	75 25,7	70 24,0	29 9,9	13 4,5	8 2,7	292	2,35	1,30	2,00

Tableau 31. Croyances concernant la formation : résultats (suite)

Facteur énoncé	Fréquence, pourcentage						N	Moy.	É-type	Méd.
	1	2	3	4	5	6				
F4. Destinataires de la formation										
22D. Une PME a intérêt à concentrer ses budgets de formation sur des personnes clés	14 4,8	44 15,2	36 12,4	76 26,2	67 23,1	53 18,3	290	4,02	1,46	4,00
22E. Dans une PME, seuls les employés qui en ont vraiment besoin devraient recevoir de la formation	53 18,2	66 22,6	68 23,3	56 19,2	37 12,7	12 4,1	292	2,98	1,42	3,00

Cette dimension est la moins homogène des quatre, comme l'indique l'*alpha de Cronbach* qui n'est que de 0,57. Le nombre restreint d'énoncés et le fait qu'un des deux soit de sens négatif peuvent expliquer ce résultat. En raison de cette limite, il faudra utiliser le score global à ce facteur avec prudence.

Les croyances concernant la formation ont aussi été mesurées à l'aide d'une question (Q21) demandant *de qui devrait relever le développement des compétences*, soit de l'entreprise ou de l'individu, dans trois circonstances différentes : lors de l'entrée en fonction à la suite de l'embauche, pour la mise à jour à la suite de changements et pour l'accession à une promotion. Cette question s'inspire de la littérature sur l'autoformation et, plus particulièrement, de la notion de responsabilité à laquelle ce concept fait référence.

Selon les résultats rapportés au tableau 32, les avis des répondants semblent partagés. Nonobstant cette première impression, il est possible de faire ressortir les tendances suivantes. Comme le suggère sa moyenne de 2,77, la mise à jour est l'occasion de développement des compétences qui devrait le moins relever de l'individu d'après les répondants à notre questionnaire, seulement 12% d'entre eux ayant choisi les catégories de réponse (*principalement et totalement*) allant dans ce sens. À l'opposé, l'acquisition de la formation requise pour accéder à une promotion devrait, selon 48% des répondants à notre questionnaire, relever *principalement ou totalement* de l'individu, ce qui se reflète dans la moyenne de 3,51. Enfin, la formation lors de l'entrée dans l'entreprise, dont la moyenne est de 3,13, suscite une distribution à peu près égale des entreprises entre les cinq catégories de réponse, soit de 12 à 29%.

Tableau 32. Responsabilité d'assumer le développement des compétences (Q21)

Énoncés sur les rôles de la formation	Distribution de fréquence					Moyenne	E.-T.	Méd.
	Total entrep. 1	Princ. Entrep. 2	Égal, Ind-entrep. 3	Princip. Individu 4	Total Individu 5			
Lors de l'entrée dans l'entreprise	35 12,2%	58 20,3%	83 29%	54 18,9%	56 19,6%	3,13	1,28	3,00
Pour le maintien à jour	24 8,2%	64 22,0%	168 57,7%	24 8,2%	11 3,8%	2,77	,86	3,00
Pour l'accession à une promotion	9 3,0%	18 6,2%	123 42,6%	95 32,9%	44 15,2%	3,51	,93	3,00

26 questions, 23 ont pu être classées dans une des quatre dimensions retenues qui ont respectivement pour titre *l'aide à l'apprentissage*, *la planification de la formation et du développement des compétences*, *l'importance et la reconnaissance des compétences*, et *la transférabilité de la formation*.

L'aide apportée à l'apprentissage (D1) se définit par les énoncés 34a, b, c, d, l et z. Les cinq moyens suivants sont mis en œuvre par plus de 50% des entreprises en vue d'assurer l'aide à l'apprentissage : le temps accordé, sur les heures de travail, pour effectuer les apprentissages requis par les fonctions (87%); le paiement de frais de scolarité pour des cours ayant fait l'objet d'une entente (74%); l'achat de livres et de logiciels à des fins de formation (67%); l'aménagement des horaires pour que le personnel ait le temps de se former (54%); le prêt d'équipements pour que le personnel puisse apprendre en dehors des heures de travail (50%). La dernière forme d'aide, soit la possibilité d'obtenir un *congé éducation*, n'est offerte que par 17% des répondants.

La deuxième dimension, intitulée *planification de la formation et du développement des compétences* (D2), est composée des énoncés 34e, j, n, o, p, q et t. Les quatre actions suivantes de planification sont mises en œuvre par plus de 50% des entreprises qui ont répondu au questionnaire : les analyses de besoins de formation qui sont menées de façon prioritaire (63%), la prise en compte des besoins de formation dans la planification annuelle (60%), l'élaboration d'un profil de compétences pour chaque type d'emploi (58%) et l'identification de personnes clés à qui davantage de formation est donnée (55%). Les actions de planification de la formation posées par moins de 50% des répondants sont, par ordre de fréquence, la détermination des compétences que les employés doivent maîtriser dans l'avenir (48%), la conception d'un plan de développement visant à permettre aux employés d'acquérir les compétences qui leur manquent (40%) et la réalisation d'un inventaire systématique des compétences détenues par le personnel (33%).

La troisième dimension (D3) a pour titre *l'importance et la reconnaissance de la formation*. Elle se compose des énoncés 34s, f, g, i, m, r et u. Les six indices suivants de l'importance et de la reconnaissance accordée à la formation sont vus comme des pratiques mises en œuvre par plus de la moitié des entreprises qui ont répondu à notre questionnaire : la priorité accordée au fait que le personnel ait les compétences requises pour exercer ses tâches actuelles qui représente, avec 94% de oui, la pratique la plus répandue; la mise en place de moyens pour que le personnel applique ce qu'il a appris lorsqu'il suit des cours (77%); la priorité accordée au développement par le personnel de compétences requises à long terme (69%); l'utilisation, comme critère d'évaluation du rendement, des actions que posent les employés pour se former (64%); la poursuite de l'objectif que tous reçoivent de la formation (62%); l'attribution de promotions à ceux qui améliorent leurs compétences (59%). L'indice recevant le plus faible pourcentage d'assentiment est formulé négativement et il devrait donc être inversé. En fait, une majorité de 79% se sont montrés en désaccord avec l'énoncé suivant : *Lorsque nous connaissons de moins bonnes performances financières, les budgets de formation sont les premiers coupés*.

Tableau 43. Actions de soutien à la formation (tous les employés)

Énoncé	Oui	Non	N	D
34A Nous payons les frais de scolarité de notre personnel pour des cours ayant fait l'objet d'une entente	214 74,3	74 25,7	288	1
34B Nous acceptons que le personnel prenne du temps, sur les heures de travail, pour effectuer les apprentissages requis par ses fonctions	251 86,6	39 13,4	290	1
34C Nous prêtons des équipements pour que le personnel puisse apprendre en dehors des heures de travail	141 50,2	140 49,8	281	1
34D Nous achetons des livres, des logiciels pour que le personnel se forme	192 66,9	95 33,1	287	1
34E Pour nous, l'analyse des besoins de formation est une activité très importante	182 63,0	107 37,0	289	2
34F Pour nous, les actions que posent nos employés pour se former constituent un critère d'évaluation du rendement	185 64,5	102 35,5	287	3
34G Lorsque le personnel de notre entreprise suit des cours, nous mettons en place des moyens pour qu'il applique ce qu'il a appris	232 77,1	53 17,6	285	3
34H Nous avons des pratiques de formation visant à accroître la polyvalence du personnel	181 65,1	97 34,9	278	-
34I Lorsque nous connaissons de moins bonnes performances financières, les budgets de formation sont les premiers coupés	59 21,2	219 78,8	278	3
34J Les besoins de formation sont pris en compte dans notre planification financière annuelle	170 60,5	111 39,5	281	2
34K Dans les postes où c'est souhaitable, nous encourageons notre personnel à rechercher de nouvelles façons de faire	253 89,7	29 10,3	282	-
34L Nous aménageons les horaires pour que le personnel ait le temps de se former	153 54,4	128 45,6	281	1
34M Nous accordons les promotions à ceux qui améliorent leurs compétences	162 59,1	112 40,9	274	3
34N Nous avons fait un inventaire systématique des compétences détenues par notre personnel	94 33,5	187 66,5	281	2
34O Nous avons déterminé les compétences que nos employés devront maîtriser dans l'avenir	133 48,0	144 52,0	277	2
34P Nous avons un plan de développement visant à permettre à nos employés d'acquérir les compétences qui leur manquent	112 40,3	166 59,7	278	2
34Q Nous avons établi un profil de compétences pour chaque type d'emploi	161 57,7	118 42,3	279	2
34R Assurer que le personnel développe les compétences requises à long terme constitue pour nous une priorité	194 69,5	85 30,5	279	3
34S Assurer que le personnel ait les compétences requises pour exercer ses tâches actuelles constitue pour nous une priorité	262 93,6	18 6,4	280	3
34T Nous avons identifié des personnes-clés à qui nous donnons plus de formation	154 54,8	127 45,2	281	2
34U Nous avons pour objectif que tous reçoivent de la formation	173 62,2	105 37,8	278	3
34V La formation que reçoit notre personnel l'habilite à occuper des postes semblables dans d'autres entreprises	236 84,3	44 15,7	280	4
34W Nous avons implanté « un régime d'apprentissage » permettant à des salariés apprentis de compléter leur formation scolaire	35 12,5	244 87,5	279	-
34X Nous avons implanté « un régime de qualification » permettant à du personnel à notre emploi d'obtenir un certificat de qualification professionnelle	57 20,4	222 79,6	279	4
34Y Nous avons établi des ententes de « formation qualifiante ou transférable » avec des organismes reconnus par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité	47 16,8	233 83,2	280	4
34Z Nous offrons des possibilités de « congé éducation » à notre personnel	49 17,5	231 82,5	280	1

Tableau 47. Corrélation entre l'avantage concurrentiel de la main-d'œuvre et la performance financière, selon le secteur d'activité économique

Secteur d'activité économique	r	p	N
Primaire	-,330	-	19
Transformation métallurgique	,452	-	12
Fabrication	,331	,028	44
Construction	,058	-	40
Commerce / Restauration	,180	-	50
Services spécialisés	,280	-	25
Santé / enseignement	,035	-	70

Ainsi, la prise en compte de variables médiatrices ou modératrices pourrait contribuer à accroître la force de la relation entre les avantages concurrentiels et l'indice de performance financière. D'un autre côté, il est possible que des variables exogènes non contrôlées, comme une forte demande pour les biens ou services produits, aient un effet direct sur la performance financière, quel que soit l'avantage concurrentiel développé, limitant ainsi la force du lien entre ces deux variables.

CHAPITRE 3

LES ANALYSES BI VARIÉES ENTRE LES VARIABLES DU MODÈLE

INTRODUCTION

Alors que le chapitre précédent, de nature descriptive, a permis de connaître les réponses que les entreprises interrogées ont apportées au questionnaire qui leur avait été adressé, le prochain, de nature analytique, apportera une information ayant directement trait aux deux questions qui sont l'objet de cette recherche. Dans les deux cas, les réponses fournies proviendront de tests statistiques bi variés, soit des corrélations de Pearson, des analyses de variance (*anova*) ou des *khi deux* selon le type d'échelle en cause.

La première section du chapitre portera sur la première question qui, rappelons-le, se lit ainsi : *Dans quelle mesure les PME québécoises qui investissent moins de 1% de leur masse salariale en formation diffèrent-elles, par rapport aux variables suivantes, de celles qui consacrent au moins 1% de leur masse salariale à la formation : leur orientation stratégique; leurs pratiques de GRH; leurs croyances concernant la formation; leurs pratiques de formation?* La seconde section du chapitre aura trait à l'autre question constituant l'objet de cette recherche, qui s'énonce de la façon suivante : *Quels sont les effets de l'orientation stratégique valorisant l'actif humain, des pratiques de GRH visant à stimuler la performance et des croyances concernant la formation sur les pratiques de formation de PME québécoises, dont leur investissement en cette matière?* Conformément au modèle de la figure 4 qui sert de cadre d'analyse à cette recherche, nous examinerons les relations entre chacune des catégories de variables prises deux à deux, en incluant les caractéristiques socio-économiques et la performance de l'entreprise.

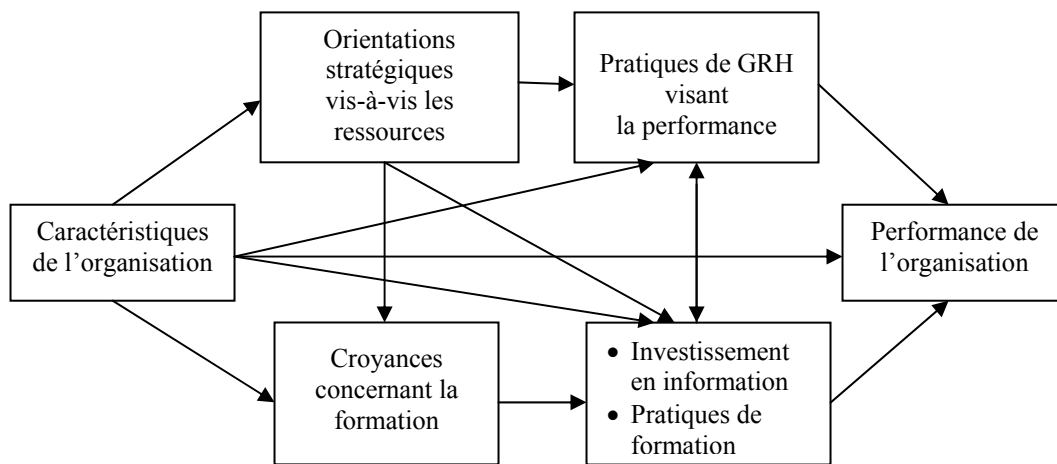


Figure 4. Modèle encadrant la recherche

Afin de faciliter la lecture des résultats statistiques, nous rappelons ci-dessous la liste complète des variables du modèle :

comparativement à 0,74 et 0,81), et à utiliser des moyens pour favoriser sa *transférabilité* (moyenne de 0,33 comparativement à 0,44). Dans le texte qui suit, nous chercherons à préciser à quels énoncés de ces regroupements de actions il y a des différences. Le tableau 50 rend compte de ces dernières.

Tableau 50. Actions de soutien à la formation selon l'investissement en formation

Actions de soutien	Proport. -1%	Proport. 1-2%	Proport. +2%	X ²	p
I. Aide à l'apprentissage					
34A Paiement des frais de scolarité	59%	77%	86%	17,47	,000
34B Apprentissage sur les heures de travail	78%	87%	96%	16,83	,003
34D Achat de livres et logiciels pour formation	46%	72%	80%	23,79	,000
34L Horaires aménagés pour formation	34%	64%	62%	20,42	,000
II. Planification de la formation					
34E Analyse besoins formation	40%	71%	74%	25,89	,000
34J Intégration besoins formation dans planification financière annuelle	26%	73%	77%	57,21	,000
34N Inventaire systématique des compétences	27%	31%	45%	5,88	,053
34P Plan de développement des compétences	24%	45%	51%	14,35	,001
34Q Profil compétences pour chaque type d'emploi	44%	58%	72%	12,31	,002
34T Personnes clés identifiées pour plus de formation	42%	62%	58%	7,90	,019
III. Importance et reconnaissance de la formation					
34G Favoriser l'assimilation des apprentissages	73%	85%	85%	6,08	,048
34I Budgets de formation premiers coupés	36%	19%	8%	17,94	,000
34M Promotion lorsque amélioration compétences	47%	65%	63%	6,99	,030
34R Dével. Compétences requises est prioritaire	60%	69%	81%	8,09	,017
34U Objectif que tous reçoivent formation	52%	61%	77%	10,08	,006
IV. Transférabilité de la formation					
34V Formation transférable	77%	85%	90%	5,76	,055
34X Régime de qualification	15%	27%	15%	6,39	,041

Il y a des différences à quatre des six énoncés mesurant l'aide à l'apprentissage. Celles-ci ont trait à la fois à l'aménagement des horaires et à l'achat de matériel visant à faciliter la formation. À chaque pratique, ce sont les entreprises qui investissent moins de 1% de leur masse salariale dans la formation de leur personnel qui sont moins nombreuses à faciliter l'apprentissage de leurs employés par ces moyens.

Cette même catégorie d'entreprises est aussi celle qui a le moins tendance à planifier la formation. Tel que l'indiquent les données citées au tableau 50, il existe des différences significatives à six des sept énoncés regroupés sous le titre de actions de planification de la formation et, à chaque occasion, ce sont les entreprises qui ont un investissement en formation inférieur à 1% de leur masse salariale qui se classent au dernier rang.

C'est également dans cette catégorie d'entreprises que l'on a moins tendance à accorder de l'importance à la formation et à reconnaître cette dernière. Ce sont d'ailleurs elles qui se classent au dernier rang à cinq des six énoncés où des différences significatives ont été enregistrées selon l'investissement en formation.

services spécialisés (M : 5,35) qu'elle est la plus forte. La moyenne des autres secteurs varie de 4,78 (santé/enseignement) à 5,22 (transformation métallurgique). Un autre énoncé (Q17d) est relié à l'orientation stratégique; il mesure la part d'influence que les employés ont sur la force de leur entreprise. De nouveau, c'est le secteur de la fabrication qui présente la moyenne la plus faible, soit 3,43. Dans les autres secteurs, la moyenne varie de 4,00 (services spécialisés) à 4,38 (santé/enseignement).

- Les pratiques de mise à contribution du personnel diffèrent selon le secteur d'activité économique (F : 2,09; $p < ,045$). C'est de nouveau celui de la fabrication qui se démarque des autres : alors que sa moyenne est de 3,83, celle des autres secteurs se situe entre 4,11 (commerce/restauration) et 4,73 (santé/enseignement).
- Les pratiques de rémunération du secteur de la santé/enseignement sont les moins axées sur la stimulation du rendement, avec une moyenne de 1,97. Dans les autres secteurs d'activité économique, les moyennes s'étalent entre 3,59 (construction) et 4,25 (services spécialisés).
- Les pratiques de gestion des carrières diffèrent elles aussi entre les secteurs d'activité (F : 3,64; $p < ,001$). C'est dans ceux de la transformation métallurgique (M : 3,19) et de la fabrication (M : 3,23) qu'elles sont les moins développées. Dans les autres secteurs, les moyennes se concentrent entre 3,44 (primaire) et 4,10 (construction).
- Enfin, les croyances concernant les coûts et les risques suscités par la formation sont plus prononcées dans les secteurs de la transformation métallurgique (M : 3,02) et de la construction (M : 2,92). En revanche, c'est dans les services spécialisés (M : 2,25) et dans la santé/enseignement (M : 2,33) qu'elles sont les plus faibles.

Même si l'investissement en formation et le nombre moyen d'heures de formation dont bénéficient les employés ne diffèrent pas selon le secteur d'activité économique, d'autres pratiques en cette matière varient de façon significative en fonction de cette même variable. C'est le cas notamment du pourcentage d'utilisation des trois moyens suivants à des fins de formation informelle : les congrès, les séminaires et les foires; les lectures; les groupes de réflexion et de discussion.

- C'est dans le secteur de la santé/enseignement (M : 2,32) et dans le secteur primaire (M : 2,23) que la plus forte proportion de la formation informelle est assurée par la participation à des congrès, des séminaires ou des foires/expositions; en revanche, c'est dans les secteurs de la fabrication (M : 1,12) et de la transformation métallurgique (M : 1,17) qu'elle est la plus faible.
- C'est le secteur de la santé/enseignement qui a le plus recours à des lectures comme moyen pour assurer la formation informelle (M : 2,55) et celui de la

**Tableau 59c. Gamme de compétences et autonomie exigées par le travail (Q11)
et actions de soutien à la formation (Q34) : énoncés**

Actions de formation	Compétences exigées						X ²	p
	Faible		Moyen		Fort			
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non		
Aide à l'apprentissage								
34A. Frais de scolarité payés	59 64%	33 36%	70 72%	27 28%	84 86%	14 19%	11,8 7	,003
34C. Prêt équipement pour apprentissage à la maison	26 29%	65 71%	55 58%	40 42%	60 63%	35 37%	25,6 6	,000
34D. Achat de livres et logiciels	46 50%	46 50%	63 66%	33 34%	83 85%	15 15%	26,0 3	,000
34L. Horaires aménagés pour faciliter formation	37 41%	53 59%	47 50%	47 50%	68 71%	28 29%	17,5 8	,000
34Z. Possibilités de congé éducation offertes	7 8%	84 92%	18 19%	76 81%	24 26%	70 74%	10,4 1	,005
Planification de la formation								
34E. Analyse des besoins de formation est une priorité	41 44%	52 56%	57 59%	40 41%	83 85%	15 15%	34,7 4	,000
34G. Transfert des apprentissages	69 75%	23 25%	76 80%	19 20%	86 89%	11 11%	5,97	,050
34J. Besoins de formation pris en compte dans la planification financière	43 47%	48 43%	50 53%	44 47%	76 80%	19 20%	23,8 7	,000
34N. Inventaire systématique des compétences	24 27%	65 73%	26 27%	69 73%	44 46%	52 54%	9,85	,007
34O. Identification des compétences-clés requises dans l'avenir	30 34%	59 66%	48 52%	45 48%	54 57%	40 43%	11,1 3	,004
34Q. Profil de compétences pour chaque emploi	47 52%	44 48%	43 46%	50 54%	70 75%	24 25%	17,1 8	,000
Importance de la formation								
34F. Actions de formation sont un critère d'évaluation du rendement	44 47%	49 53%	69 73%	26 27%	71 72%	27 28%	17,4 1	,000
34R. Développement compétences requises à long terme est une priorité	49 54%	42 46%	64 69%	29 31%	80 85%	14 15%	21,3 1	,000
34U. Objectif que tous reçoivent de la formation	46 51%	44 49%	58 62%	36 38%	68 73%	25 27%	9,42	,009
Autres								
34H. Accroître la polyvalence du personnel	66 73%	24 27%	52 55%	42 45%	62 67%	31 33%	6,73	,035

Tel que le révèlent les données rapportées au tableau 65, les pratiques de GRH sont toutes reliées à l'orientation stratégique basée sur les ressources. Les corrélations varient de 0,24 à 0,41, les deux plus fortes étant celle avec les pratiques de mise à contribution du personnel (0,41) et celle avec les pratiques de gestion des carrières (0,35). L'orientation stratégique basée sur les ressources est aussi reliée à trois des croyances concernant la formation : l'utilité ou l'importance de la formation, avec laquelle la corrélation de 0,42 est la plus élevée; l'utilité de comptabiliser la formation ($r : 0,20$) et les coûts de la formation ($r : 0,19$), avec lesquelles les corrélations sont beaucoup plus faibles. Enfin, l'orientation stratégique basée sur les ressources a des liens à la fois avec l'avantage concurrentiel global ($r : 0,33$) et avec l'avantage concurrentiel provenant des compétences du personnel ($r : 0,27$). Ces analyses bi variées montrent donc l'intérêt de prendre en compte cette variable pour comprendre diverses composantes de la dynamique organisationnelle susceptibles d'influer sur les pratiques de formation.

Tableau 65. Orientation stratégique basée sur les RH (Q12) et dynamique organisationnelle

Variables	r	p
Pratiques de GRH		
Mise à contribution du personnel	0,41	,000
Dotation	0,24	,000
Rémunération	0,24	,000
Gestion des carrières	0,35	,000
Croyances concernant la formation		
Utilité, importance de la formation	0,42	,000
Utilité de comptabiliser la formation	0,20	,001
Coûts, risques de la formation	0,19	,002
Performance organisationnelle		
Avantage concurrentiel global	0,33	,000
Avantage concurrentiel provenant des compétences du personnel	0,27	,000

Le tableau 66 fournit les résultats ayant trait à la variation des pratiques de formation en fonction de l'orientation stratégique de l'entreprise. La première section de ce tableau (66a) indique que l'investissement en formation varie en fonction de l'orientation stratégique de l'entreprise. Celle-ci est plus forte en moyenne (5,12) dans les entreprises qui attribuent plus de 2% de leur masse salariale à la formation que dans les deux autres catégories d'entreprises : 4,75 dans celles qui consacrent moins de 1% et 4,82 dans celles qui octroient de 1 à 2%. De plus, l'évolution du pourcentage de la masse salariale allouée à la formation du personnel est positivement reliée à l'orientation stratégique basée sur les ressources ($r = 0,16$), ce lien étant toutefois faible même s'il est significatif.

Tableau 66a. Orientation stratégique centrée sur les RH (Q12) et investissement en formation

Énoncés sur l'investissement	Test statistique	p
24. Investissement en formation (-1%, 1-2%, +2%)	F = 3,71	,026
33. Évolution du pourcentage de la masse salariale dévolue à la formation	R = 0,16	,009

Les moyens de formation mis en place varient, en partie, selon l'orientation stratégique, comme en témoignent les résultats mentionnés au tableau 66b. Premièrement, le

$p < ,005$) aux croyances sur l'utilité de *cibler* des personnes à qui plus de formation est accordée ($r : 0,22 ; p < ,001$).

- La proportion de la formation ayant pour objectif la mise à jour du personnel dépend des croyances ayant trait à l'importance de la formation ($r : 0,17 ; p < ,016$).
- Le pourcentage de la formation servant à préparer à des promotions est associé à ce que pense la direction à propos de l'utilité de comptabiliser la formation ($r : 0,20 ; p < ,010$).

Enfin, le tableau 73b rapporte deux résultats significatifs ayant trait aux liens entre les rôles attribués à la formation et les croyances concernant celle-ci. Le premier indique que plus la direction croit à l'utilité de comptabiliser la formation, plus celle qui est destinée aux vendeurs a pour rôle d'avoir des retombées à long terme ($r : 0,18 ; p < ,017$). Le second montre que plus la direction pense que la formation comporte des coûts et des risques, moins celle qui est effectuée auprès du personnel de production a pour rôle de développer la carrière des individus ($r : -0,16 ; p < ,014$). Dans les deux cas cependant, les relations sont faibles même si elles sont significatives.

Les données citées au tableau 73c révèlent que les entreprises faisant l'accueil de stagiaires ont davantage tendance à croire en l'importance de la formation (moyenne de 4,59 comparativement à 4,24) et en l'utilité de cette dernière (moyenne de 4,73 comparativement à 4,41), et à moins penser que la formation comporte des coûts et des risques (moyenne de 2,49 comparativement à 2,73).

Tableau 73c. Croyances concernant la formation et l'accueil de stagiaires

Croyances	Fréquence		F	p
	Oui	Non		
22 ₁ . Utilité, importance de la formation	4,59	4,24	13,53	,000
22 ₂ . Comptabilisation formation	4,73	4,41	4,59	0,33
22 ₃ . Coûts, risques formation	2,49	2,73	3,77	0,53
22 ₄ . Cibles de la formation	-	-	-	-

L'adoption des actions de soutien à la formation dépend elle aussi des croyances. Plus précisément, il y a des variations significatives à 22 des 26 actions mentionnées et l'implantation de six d'entre elles diffère en fonction des quatre types de croyances mesurées.

Tel que l'indiquent les résultats cités au tableau 73d, la mise en place de toutes les actions regroupées sous le titre d'*aide à l'apprentissage* est influencée par au moins une des croyances en matière de formation. Les effets des opinions sur l'importance de la formation se font sentir sur chaque pratique. Ceux des croyances sur l'utilité de comptabiliser les activités de formation et ceux des croyances sur l'utilité de *cibler* les bénéficiaires de la formation s'exercent sur trois actions. Enfin, ce que les dirigeants pensent à propos des coûts et des risques de la formation contribue à faire varier trois des actions.

- l'orientation stratégique ($r : 0,18; p < ,020$), les pratiques de mise à contribution du personnel ($r : 0,18; p < ,015$) et de gestion des carrières ($r : 0,17; p < ,018$), et les croyances concernant l'importance de la formation ($r : 0,17; p < ,016$) en ce qui concerne la proportion d'énergie accordée à la mise à jour du personnel;
- l'utilité de comptabiliser la formation, dont le lien est négatif ($r : -0,19; p < ,005$) et celle de cibler les clients de la formation ($r : 0,22; p < ,001$), en ce qui concerne la part d'énergie que prend l'habilitation du nouveau personnel.

Les rôles attribués à la formation varient en fonction des caractéristiques dynamiques de l'entreprise et les variables qui exercent une influence ont tendance à différer selon les catégories de personnel. Concernant le personnel de production, les tendances suivantes ressortent : les entreprises qui sont davantage portées à viser le développement à long terme de ce personnel sont celles où la gamme de compétences exigées par le travail est plus large ($r : 0,16; p < ,009$) et dont l'orientation stratégique est davantage basée sur les ressources humaines ($r : 0,13; p < ,034$); les entreprises qui cherchent plus le développement de la carrière que le rendement de l'organisation pour ce type de personnel sont celles où le travail exige une gamme de compétences plus large ($r : 0,19; p < ,002$) et qui sont davantage portées à adopter des pratiques de mise à contribution du personnel ($r : 0,19; p < ,003$), de rémunération axées sur la performance ($r : 0,13; p < ,043$) et de gestion des carrières ($r : 0,18; p < ,004$). Concernant le personnel de vente, les liens suivants sont significatifs : ceux de l'importance accordée au développement à long terme du personnel avec la gamme de compétences requises par le travail ($r : 0,16; p < ,009$) et l'orientation stratégique basée sur les RH ($r : 0,13; p < ,034$); ceux de l'importance que prend le développement de la carrière avec les pratiques de gestion de la rémunération ($r : 0,20; p < ,007$) et de gestion des carrières ($r : 0,20; p < ,007$). Enfin, concernant le personnel de gestion, il y a une seule relation significative : celle, de nature négative, entre l'importance attribuée au développement de carrière et les croyances ayant trait aux risques de la formation ($r : -0,16; p < ,014$).

Le dernier moyen de formation pris en compte, soit l'accueil de stagiaires, a un usage qui diffère en fonction de 8 des 11 variables mesurées. Les écarts les plus forts ont trait aux pratiques de dotation ($f : 16,0; p < ,000$) et aux croyances concernant l'importance de la formation ($f : 13,53; p < ,000$).

