

**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'oeuvre* (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'oeuvre).

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

