

**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**

SYNTHÈSE ET CONCLUSION

par

Roland Foucher (UQO) et Denis Morin (UQAM)

Octobre 2006

Cette recherche, qui a été réalisée par questionnaire auprès de quelque 300 petites et moyennes entreprises (PME) québécoises, avait pour but principal de vérifier dans quelle mesure leurs investissements et leurs pratiques en matière de formation varient en fonction de leur orientation stratégique, celle-ci étant définie par l'importance accordée à leurs ressources humaines et, plus spécifiquement, aux compétences de ces dernières. De façon complémentaire, cette recherche visait aussi à déterminer s'il existe des liens entre, d'une part, les pratiques et les investissements ayant trait à la formation, et, d'autre part, les composantes suivantes du fonctionnement organisationnel : les caractéristiques du travail découlant de la façon dont il est organisé; les croyances des dirigeants concernant la formation du personnel; diverses pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Pour fournir à cette étude un indice externe de validité, nous avons aussi mesuré les liens entre les variables que nous avons mentionnées et certains indices de performance organisationnelle, principalement ceux qui portent sur la source de l'avantage concurrentiel que peut détenir l'entreprise.

Avant de rapporter les principaux résultats de cette recherche, il convient de faire les remarques suivantes. Premièrement, cette recherche prend racine dans une question reliée à l'application de la législation régissant la formation en entreprise, soit les différences entre les PME qui consacrent moins de 1% de leur masse salariale à la formation de leur personnel et celles qui investissent davantage dans ce type d'activité. Deuxièmement, cette recherche se base sur une conception de l'organisation en vertu de laquelle les composantes culturelles de cette dernière, définies notamment par les valeurs et les croyances de ses dirigeants, influencent ses pratiques de gestion.

Le rapport de recherche que nous avons présenté se divise en quatre chapitres complémentaires. La première traite des fondements théoriques de la recherche et de la méthodologie. Le deuxième décrit l'échantillon et les résultats à chacune des questions posées dans le questionnaire adressé aux entreprises sondées. Le troisième expose les résultats des analyses bi variées que nous avons effectuées entre les variables composant le cadre de référence ayant servi à la collecte de l'information. Enfin, le quatrième chapitre fait état des résultats d'une analyse multi variée, plus précisément d'équations structurelles, visant à vérifier les relations *causales* entre diverses variables mesurées au cours de cette recherche.

L'information que nous avons cherché à obtenir visait à vérifier sept propositions fondées sur les apports théoriques que nous avons analysés et se rattachant au cadre de référence retenu pour collecter cette dernière. Le résumé qui suit aura pour objet des résultats ayant trait à chacune de ces propositions.

La première proposition, qui est aussi la principale, a servi de base au modèle d'*analyse structurelle ou causale* présenté dans le chapitre 4. Elle se lit comme suit : *les PME qui adoptent une orientation stratégique fondée sur les ressources humaines soutiennent mieux la formation et, de façon spécifique, investissent plus en cette matière que les entreprises où les compétences du personnel constituent moins la base d'un avantage concurrentiel*. Les résultats obtenus vont dans le sens de cette proposition. Les analyses bi variées indiquent que les entreprises dont l'orientation stratégique est basée sur la compétence de leur personnel ont tendance à davantage croire aux bénéfices de la formation, à investir plus dans le développement de leur personnel et à mieux soutenir les actions en cette matière. Les résultats de l'analyse structurelle ou causale vont

dans le même sens; d'une part, ils montrent une influence de l'orientation stratégique sur l'investissement en formation, celle-ci étant médiatisée par les croyances en cette matière; d'autre part, ils révèlent une influence sur les pratiques de formation, celle-ci étant médiatisée par la gamme de compétences exigées par le travail. L'amélioration des pratiques de soutien à la formation et les efforts consentis en cette matière passe donc en partie, selon les résultats de cette recherche, par une action sur les orientations stratégiques des organisations concernant l'importance accordée à leurs ressources humaines comme source d'avantage concurrentiel. Il convient de mentionner que l'adoption d'une orientation de ce type varie selon les secteurs d'activité économique, celle-ci étant moins forte dans le secteur de la fabrication et plus forte dans les services spécialisés et dans la transformation métallurgique. Rappelons aussi que les entreprises n'exigeant, lors de l'embauche de leur personnel affecté aux opérations, qu'un diplôme secondaire complété ou non complété ont moins tendance à adopter une orientation stratégique basée sur les compétences de leurs ressources.

La deuxième proposition de recherche que nous voulions vérifier s'énonce ainsi : *les PME où le travail requiert une autonomie plus grande et une gamme de compétences plus étendue soutiennent mieux la formation et, de façon plus spécifique, investissent plus en cette matière que les entreprises où le travail exige moins de compétences et laisse une marge décisionnelle moindre*. Les analyses bi variées révèlent des résultats qui vont dans le sens de cette proposition. Premièrement, c'est dans les entreprises où la gamme de compétences exigées par le travail est la plus étendue qu'il y a davantage de répondants investissant plus de 2% de leur masse salariale à la formation de leur personnel. Ajoutons que, globalement, le pourcentage de cette dernière qui est consacré au développement des ressources humaines est relié positivement à la gamme de compétences exigées par le travail. Deuxièmement, cette caractéristique de l'organisation du travail est corrélée aux quatre regroupements d'énoncés ayant trait au soutien à la formation, les liens étant toutefois plus forts avec les deux suivants : l'aide apportée à l'apprentissage et la planification de la formation. Quant à l'analyse structurelle ou causale, elle révèle elle aussi des résultats qui vont dans le sens de la deuxième proposition de recherche, la gamme de compétences requises par le travail ayant une influence à la fois sur l'investissement en matière de formation et sur les pratiques destinées à soutenir l'apprentissage. Rappelons que, selon les résultats de l'analyse causale que nous avons effectuée, la gamme de compétences requises dépend fortement de l'orientation stratégique fondée sur les ressources. Rappelons aussi que la gamme de compétences requises par le travail varie en fonction des caractéristiques suivantes des entreprises : leur taille, la gamme de compétences exigées étant plus restreinte dans les plus grandes entreprises; le secteur d'activité économique, la gamme de compétences demandées par le travail étant moins étendue dans le secteur primaire et dans celui de la fabrication et plus étendue dans ceux de la transformation métallurgique et la santé/enseignement; le diplôme exigé à l'embauche, la gamme de compétences requises étant plus restreinte dans celles qui demandent une scolarité moindre lors de l'embauche.

En montrant l'influence de l'organisation du travail sur la formation du personnel, notre recherche fournit des résultats qui vont dans le sens d'autres travaux, tels ceux de Besson et Haddadi (1999) et de Dubé et Mercure (1997). En montrant les liens entre l'orientation stratégique fondée sur les ressources, l'organisation du travail et la formation du personnel, elle apporte une information complémentaire pouvant, entre autres, éclairer les interventions visant à améliorer l'investissement en formation et les pratiques de soutien à l'apprentissage.

La troisième proposition de recherche que nous avons tenté de vérifier est la suivante : *les PME où le personnel est considéré comme difficile remplacer ont davantage tendance à soutenir la formation, notamment celle qui concerne le développement de la carrière, que les entreprises dont le personnel est vu comme facilement remplaçable*. Les analyses bi variées indiquent, premièrement, que la *substituabilité* de la main d'œuvre est reliée à une des croyances concernant la formation, soit l'utilité et l'importance de cette dernière. Autrement dit, plus la main d'œuvre est difficile à remplacer, plus la direction de l'entreprise a tendance à penser que la formation est utile. Deuxièmement, c'est dans les entreprises où la main d'œuvre est le plus facilement remplaçable que l'on retrouve le plus fort pourcentage de répondants n'ayant pas effectué de formation durant l'année qui a précédé le sondage et que l'on compte le plus faible pourcentage de répondants ayant investi plus de 2% de leur masse salariale dans la formation de leur personnel. Troisièmement, la mise en place de quelques pratiques de soutien à la formation, telles que l'analyse des besoins de formation et l'élaboration d'un profil de compétences pour chaque type d'emploi, et la priorité accordée au développement des compétences requises, à court et à long terme, diffèrent en fonction du degré de *substituabilité* de la main d'œuvre. Les différences et les relations trouvées sont cependant faibles; elles sont néanmoins significatives et elles vont dans le sens de la proposition de recherche que nous avons formulée. Ajoutons que le croisement de la *substituabilité* de la main d'œuvre avec la gamme de compétences requises par le travail, conformément au modèle de Bamberger et Meshoulam (2000), révèle une influence plus grande de cette dernière caractéristique. Compte tenu des effets assez faibles du degré de *substituabilité* de la main d'œuvre et de la nécessité de conserver un nombre réduit de variables dans les analyses structurelles ou causales, nous avons opté pour ne pas retenir cette caractéristique dans ce type de traitement statistique.

La quatrième proposition de recherche porte sur la variation présumée des pratiques de formation des entreprises en fonction du type d'avantage concurrentiel qu'elles recherchent. Rappelons que la stratégie privilégiée par l'entreprise pour se démarquer sur le marché a été mesurée à l'aide d'une question demandant de faire un choix parmi les trois options suivantes : le prix, la qualité, le caractère novateur des produits ou services offerts. À deux des regroupements de pratiques de soutien à la formation, soit celles d'aide à l'apprentissage et de planification de la formation, ce sont les entreprises qui misent sur le prix qui expriment les scores les moins élevés. Ces entreprises sont aussi celles qui présentent les moyennes les plus faibles en matière d'orientation stratégique basée sur les ressources humaines, où le travail exige la gamme la moins étendue de compétences et où la scolarité exigée de la part du personnel de production lors de son engagement a davantage tendance à être un secondaire complété ou moins. Nonobstant les quelques effets exercés par la stratégie de positionnement sur le marché, nous estimons que les résultats obtenus ne vont que très partiellement dans le sens de la proposition de recherche que nous avons formulée. Par exemple, les prévisions concernant l'investissement en formation et la gamme de compétences que les entreprises optant pour l'une ou l'autre des stratégies cherchent à développer ne sont pas confirmées. En conséquence, nous n'avons pas retenu cette variable pour l'étape de l'analyse multi variée de type structurel ou causal.

La proposition 5 a trait aux effets des pratiques de gestion des ressources humaines. Elle représente un ajout à l'information fournie sur et par la formation du personnel, qui constitue le centre et l'objet principal de cette recherche. La proposition 5 se lit comme suit : *les pratiques de*

GRH visant la contribution du personnel et la performance sont reliées à la fois à celles de formation et à la performance de l'entreprise. Les analyses bi variées révèlent l'existence de plusieurs liens. Premièrement, trois des pratiques de GRH, soit celles de mise à contribution du personnel, de dotation et de gestion des carrières, sont reliées aux croyances concernant les aspects suivants de la formation : l'utilité et l'importance de cette dernière, l'utilité de comptabiliser les pratiques en cette matière et les coûts que celle-ci engendre. Deuxièmement, l'investissement des entreprises qui ont répondu à notre questionnaire diffère selon leurs pratiques de GRH, à l'exception de celles de rémunération. Troisièmement, les moyens de formation utilisés, tels que les sources qui distribuent la formation formelle et informelle, les rôles attribués à la formation et l'accueil de stagiaires, varient, à plusieurs égards, en fonction de pratiques de GRH, particulièrement celles de mise à contribution du personnel et celles de gestion des carrières. Quatrièmement, les scores aux quatre regroupements de pratiques de soutien à la formation, soit l'aide apportée à l'apprentissage, la planification de la formation, l'importance et la reconnaissance de la formation et la *transférabilité* de cette dernière, varient en fonction des pratiques de GRH, particulièrement celles de mise à contribution du personnel, de gestion des carrières et de dotation. Cinquièmement, seules les pratiques de rémunération sont reliées à l'indice suivant de performance organisationnelle, soit ses revenus bruts. En revanche, l'avantage concurrentiel global détenu par l'entreprise et plus spécifiquement l'avantage concurrentiel provenant de sa main d'œuvre seraient reliés aux pratiques de mise à contribution du personnel, à celles de rémunération et à celles de gestion des carrières. Les résultats des analyses bi variées vont donc dans le sens de la proposition de recherche que nous avons énoncée, même si les relations ou les différences observées ne sont pas toutes élevées. Les résultats des l'analyse multi variée divergent cependant de ces derniers. Ainsi, les pratiques de GRH ne sont pas associées aux trois composantes retenues pour mesurer la formation : les croyances concernant l'importance et l'utilité de la formation, l'investissement en formation et l'aide à l'apprentissage. En revanche, deux d'entre elles, soit les pratiques de mise à contribution du personnel (ou de gestion du rendement) et celles de rémunération influencent la performance organisationnelle, mesurée par un indice d'avantage concurrentiel perçu par rapport à la qualité des biens et services produits et à la productivité de l'entreprise. Diverses raisons ont été évoquées pour tenter d'expliquer ces résultats, qui diffèrent de ceux qui ont été obtenus par analyses bi variées et qui ne vont que partiellement dans le sens de la proposition de recherche que nous avons formulée.

La proposition 6 est à l'effet qu'il y a un effet spécifique de la formation sur la performance de l'entreprise. Les analyses bi variées révèlent, en premier lieu, que l'avantage concurrentiel que procure la main d'œuvre d'une entreprise diffère en fonction de l'investissement en formation, l'écart étant toutefois faible même s'il est significatif. En deuxième lieu, elles indiquent que l'avantage concurrentiel, provenant de plusieurs facteurs ou plus spécifiquement de la main d'œuvre, est relié aux pratiques de planification de la formation et à celles qui visent à démontrer l'importance et la reconnaissance de la formation. Les résultats obtenus n'ont pas permis de démontrer qu'il existe des liens entre, d'une part, l'investissement et les pratiques de formation et, d'autre part, la performance financière de l'entreprise. En résumé, les résultats des analyses bi variées que nous avons effectuées vont partiellement dans le sens de la proposition de recherche numéro 6. En revanche, les analyses structurelles ou causales n'ont pas permis de déceler une influence de l'investissement en formation et des pratiques de soutien à

l'apprentissage sur l'avantage concurrentiel détenu par la firme au chapitre de la qualité et de la productivité. Des explications ont été avancées dans le but de tenter d'expliquer ces résultats.

Enfin, la proposition 7, qui a pour objet les croyances en matière de formation, est énoncée de la façon suivante : *les croyances concernant la formation du personnel varient en fonction de l'orientation stratégique de l'entreprise en matière de GRH et influencent les pratiques de formation de cette dernière*. Les analyses bi variées montrent en premier lieu que les croyances concernant l'utilité et l'importance de la formation, l'utilité de comptabiliser la formation et les coûts de cette dernière corrélient avec l'orientation stratégique de l'entreprise en matière de ressources humaines. En deuxième lieu, elles révèlent plusieurs relations significatives entre les croyances mesurées et les indices d'investissement en formation que nous avons retenus. En troisième lieu, elles indiquent la présence de liens entre les moyens de formation utilisés et les croyances, les liens les plus nombreux se produisant avec les croyances concernant l'utilité et l'importance de la formation. En quatrième lieu, ces analyses montrent que le recours à diverses pratiques de soutien à la formation varie en fonction des croyances entretenues à l'égard de la formation; les différences les plus fréquentes ont trait aux pratiques d'aide à l'apprentissage et de planification de la formation, qui se font en fonction des croyances concernant l'utilité et l'importance de la formation. En cinquième lieu, ces analyses révèlent la présence de relations entre trois des croyances mesurées, soit celles qui ont trait à l'importance et à l'utilité de la formation, à l'utilité de comptabiliser cette dernière et aux coûts qu'elle engendre, avec les deux indices d'avantage concurrentiel, global et spécifique aux ressources humaines. De plus, la performance financière de l'entreprise diffère en fonction des croyances entretenues à l'égard de l'utilité de comptabiliser la formation. Les résultats des analyses bi variées vont donc dans le sens de la proposition de recherche que nous avons formulée. Quant aux analyses structurelles ou causales, elles montrent des liens entre les croyances concernant l'importance et l'utilité de la formation et, d'une part, l'investissement en cette matière et, d'autre part, la performance organisationnelle mesurée par l'avantage concurrentiel sur le plan de la qualité et de la productivité. De plus, conformément à la proposition de recherche numéro 7, l'orientation stratégique basée sur les ressources humaines influence les croyances à propos de l'importance et de l'utilité de la formation. En conclusion, les résultats des analyses, à la fois bi variées et multi variées, vont dans le sens de la proposition que nous avons énoncée, montrant ainsi l'intérêt de porter attention à ce type de caractéristique lorsque l'on veut modifier les pratiques de formation et l'investissement en cette matière.

Cette recherche apporte des résultats compatibles avec la plupart des propositions de recherche que nous avons formulées. Sur le plan théorique, elle démontre l'importance de prendre en compte l'orientation stratégique fondée sur les ressources humaines, la gamme de compétences requises par le travail et les croyances concernant la formation, principalement celles qui ont trait à son importance et à son utilité, pour comprendre l'investissement et les pratiques en matière de formation du personnel que les PME mettent en place. Sur le plan pratique, elle fournit une information permettant de formuler les principes directeurs d'une intervention visant à améliorer les pratiques de formation et les pratiques en cette matière : 1. est-ce que l'entreprise a su développer une orientation stratégique suffisamment basée sur la valorisation de ses ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel; 2. est-ce que l'entreprise a une organisation du travail apte à susciter un intérêt pour la mise sur pied de pratiques de formation adéquates; 3. est-ce que la direction croit en l'utilité et en l'importance de la formation de son

personnel; 4. est-ce que l'entreprise connaît les pratiques de formation qui pourraient être implantées en vue de favoriser le développement d'un bassin de ressources aptes à créer une source d'avantage concurrentiel durable; 5. est-ce les budgets consentis à la formation sont conformes aux objectifs assignés à la formation et aux croyances supportant une orientation stratégique fondée sur les ressources humaines? Des techniques d'intervention, telles que le *benchmarking* et la formation basée sur des approches appropriées en matière de changement d'attitudes, et la mise en place de certaines pratiques de bilan et d'évaluation constituent des moyens adéquats pour poser des actions en lien avec ces cinq principes directeurs.

En plus de l'information qui se rattache aux sept propositions mentionnées, cette recherche a permis de colliger d'autres renseignements aidant, d'une part, à mieux connaître les pratiques de formation en cours dans les PME québécoises et, d'autre part, les facteurs en vertu desquels celles-ci sont susceptibles de varier. Concernant les pratiques en cours, rappelons par l'information sur les actions et moyens de formation mis en place (compétences que l'on cherche à développer, provenance des cours offerts, moyens informels de formation, objectifs et rôles assignés à la formation), celle sur les pratiques ayant trait à l'accueil de stagiaires, celle sur les pratiques d'aide à la formation (soutien à l'apprentissage, planification de la formation, moyens pour montrer l'importance de la formation et reconnaître les efforts déployés par les individus en cette matière, *transférabilité* de la formation dispensée) et celle sur les rôles des acteurs concernés par la formation. Concernant les sources de variation des pratiques de formation, rappelons l'information sur la distribution des réponses en fonction de la taille des PME, de leur secteur d'activité économique, de la syndicalisation de leur personnel, de leur âge et de la compétition à laquelle ils doivent faire face.