

LA FORMATION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES : ROLE ET CARACTERISTIQUES

C. BENABOU

Université du Québec à Montréal

Depuis peu, une littérature relativement abondante insiste sur l'importance stratégique de la gestion des ressources humaines. Toutefois, le caractère stratégique de la formation a très peu fait l'objet d'un traitement conceptuel en ce sens. Le but de cette communication est de montrer qu'un système de formation stratégique entretient une relation "contingente" avec la stratégie d'entreprise, donc qu'il est capable d'influencer celle-ci de façon déterminante. Un ensemble de caractéristiques de cette formation stratégique est également présenté.

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) a fait l'objet d'une littérature relativement abondante ces dernières années (Baird et Meshoulam, 1988 ; Bertrand et Noyelle, 1988 ; Besseyre des Horts, 1988 ; Dyer et Holder, 1988 ; Schuler, 1987 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Wils et Coll., 1991, etc.). Plusieurs auteurs soulignent le rôle particulièrement important de la formation dans la réalisation de la stratégie d'entreprise :

"Training will undoubtedly play an important role in the organizational strategy".

(Handy et coll., 1988, p. 15).

"Although training and development maybe a luxury in certain business situations, in others it is a vital part of a larger corporate strategy".

(Fairfield-Sonn, 1987, p. 12).

"Cette troisième mission [le développement des compétences] est fondamentale dans le cadre d'une perspective stratégique".

(Besseyre des Horts, 1988, p. 83).

La formation stratégique sera simplement définie ici comme l'ensemble des activités de développement des ressources humaines propre à contribuer de façon significative au succès de la stratégie d'entreprise.

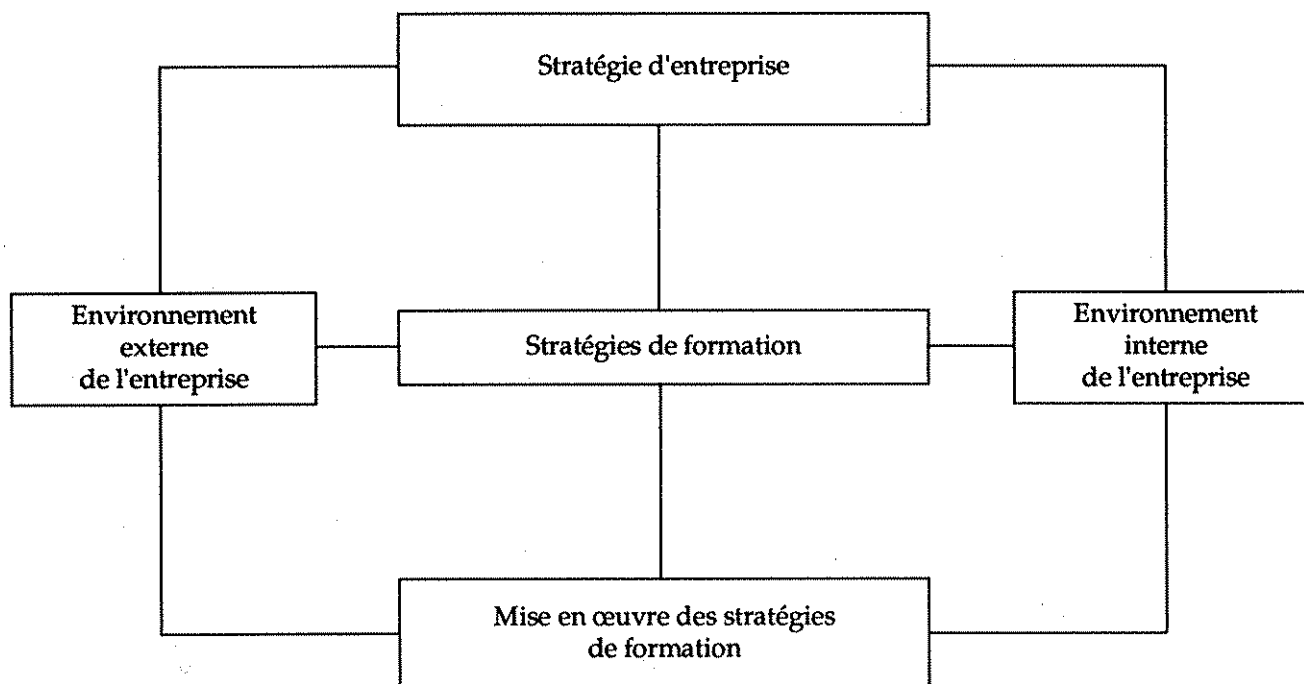
Dans cette perspective, la formation n'a pas reçu cependant l'attention que mérite cette fonction particulière de la GRH, qui, comme le souligne Nkomo (1986), en est une qui est la plus susceptible de développer une influente stratégie qui lui serait spécifique.

Le caractère singulier de la formation stratégique est un peu occulté par deux courants dominants dans la littérature sur la GSRH. L'un place la formation en aval de la stratégie d'entreprise, passant ainsi sous silence ses capacités d'analyse propres. L'autre, lié au précédent, fait de la formation un ensemble de "pratiques", la confinant ainsi, malgré le discours sur son importance dans la formulation de la stratégie d'entreprise, à une contribution (non négligeable, il est vrai) axée principalement sur la mise en œuvre de cette même stratégie.

Le but de cette communication est précisément de souligner le rôle et le caractère stratégique de la formation, en mettant en évidence, dans cette optique, ses fonctions spécifiques : fonctions diagnostique, réflexive, proactive et prospective plutôt que réactive.

Une formation stratégique inclut une série de liens entre acteurs ou événements, d'analyses, d'influences visibles et reconnues. La figure 1 (page suivante) illustre quelques uns de ces liens et montre le rapport de la formation, d'une part, aux stratégies de l'entreprise, d'autre part, à l'environnement externe et interne de la firme. Au regard de ces éléments, comment se manifestent les fonctions spécifiques de la formation stratégique énoncée précédemment ? Quelle marge de manœuvre et d'influence pour celle-ci ? La partie suivante tente de répondre à ces questions.

Figure 1 - Démarche simplifiée d'une formation stratégique



UN RÔLE D'ANALYSE ET D'INFLUENCE

Nous voulons montrer ici que la formation stratégique se caractérise par des capacités propres d'analyse. Comme celle-ci porte sur des éléments ayant un impact sur le développement des compétences humaines, elle influence nécessairement la stratégie d'entreprise.

Formation et stratégie d'entreprise : une influence réciproque

Classiquement, les études en GSRH soulignent l'importance de la formation en prescrivant une certaine harmonisation ("fit") de ses pratiques à diverses stratégies d'entreprise. Le tableau 1 illustre ce type de correspondance, avec, à titre d'exemple seulement, des stratégies concurrentielles par la réduction des coûts, la recherche de la qualité et de l'innovation. (cf. tableau 1 - page suivante).

Ce type d'études suggère que les stratégies d'entreprise se situent en amont des stratégies de formation et que cette correspondance aurait un caractère relativement automatique. Cette approche importante en GSRH est plutôt réductionniste car elle néglige la complexité et le sens (direction) des interactions entre la stratégie d'entreprise et les analyses de l'influence des environnements interne et externe de la firme, la disponibilité et la pertinence des compétences humaines à un moment donné, les décisions fondées sur

le meilleur rapport coût/bénéfices ou motivées par des facteurs personnels, etc.

En un mot, la relation stratégie d'entreprise-stratégie de ressources humaines est à caractère contingent. Dès lors, la formation peut devenir un des facteurs clés dans le choix des stratégies d'entreprise, car elle procure ni plus ni moins les compétences humaines propres à relever le défi que pose à l'organisation un environnement donné, à un moment particulier.

Ainsi, dans une grande multinationale, le président-directeur-général lui-même, après avoir constaté une période de croissance sans profit pour la firme, obligea tous les cadres supérieurs à recevoir une formation sur l'analyse de l'environnement concurrentiel, ensuite à exercer celle-ci avant de formuler quelque stratégie que ce soit (Hussey, 1985).

Au Canada, la stratégie visant à rapatrier toute la production des hélicoptères Bell du Texas au Québec fut adoptée non sans que fut analysée au préalable la possibilité de former de jeunes techniciens pendant trois mois. La décision des Papiers Scott du Canada de revenir à leur savoir-faire initial (la production de rouleaux de papier à usage domestique) fut prise après que l'on eut fait le constat d'une préparation insuffisante des compétences dans le domaine des produits de toilette, où l'entreprise s'était lancée auparavant.

Pour Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), IBM a dû "improviser" différentes stratégies commerciales car, dans un effort de formation pour fidéliser le client programmeur (pour qui changer de fournisseur est maintenant relativement facile), la firme soulève à la

Tableau 1 - Stratégie d'entreprise et stratégies et activités de formation correspondantes

Stratégies d'entreprise			
	Réduction des coûts	Amélioration de la qualité	Croissance
Stratégies de formation	Rationalisation	Croissance	Croissance
Activités ou pratiques de formation	Minimales ; très reliées à l'emploi. Formation technique surtout. Peu de mesures encourageant l'identification de l'employé à son travail ou à son organisation.	Axées sur la sensibilisation aux besoins du client. Formations multiples adaptées aux changements technologiques ou à de nouvelles affectations du personnel. Centrées sur le travail d'équipe et les processus de groupe (cf. les cercles de qualité). Formation aux attitudes (sensibilisation à la qualité, à l'adhésion aux objectifs de l'entreprise, à la responsabilisation).	Formation polyvalente et intense, vu les nombreuses compétences nouvelles requises. Formation variée ; apprentissage dans l'entreprise mais aussi à l'extérieur. Formation aux attitudes : coopération, responsabilisation, prise de risques. Formation axée sur les résultats à atteindre.

longue, en retour, des attentes chez ses clients, attentes auxquelles il n'est pas toujours aisé de répondre de façon économique.

Les exemples ne sont pas rares où maintes entreprises ont choisi une stratégie de retournement rapide ou, au contraire, une stratégie de liquidation en fonction des compétences disponibles, ou de la possibilité de former à temps le personnel eu égard aux exigences de l'environnement (c'est le cas dans l'industrie de l'hôtellerie où on a pu améliorer le service). Parfois, il s'agit aussi d'adopter une stratégie qui reflète le mieux les compétences existantes.

Nous voyons donc que le développement des compétences peut influencer la stratégie de l'entreprise, souvent de façon déterminante et c'est en ce sens que la formation est une fonction stratégique. Cet aspect proactif de la formation n'est pas évident dans les études centrées sur la subordination des pratiques de formation aux stratégies d'entreprise.

Le stratège en formation ne peut influencer la stratégie d'entreprise sans son analyse propre de l'environnement externe et interne.

L'analyse de l'environnement de la formation

1 - L'environnement externe

Une démarche proactive de la formation passe par

une recherche de l'information pertinente dans l'environnement externe, l'interprétation des faits recueillis et l'élaboration d'une stratégie de formation en conséquence.

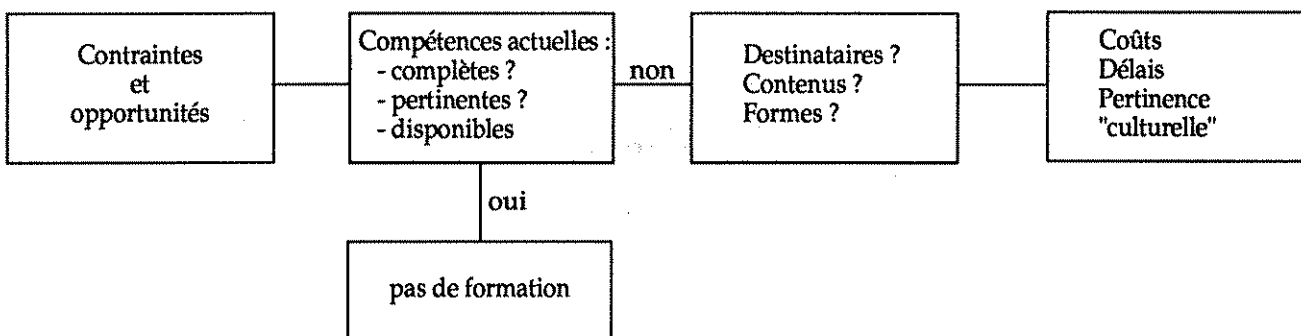
L'analyse porte en général sur l'environnement socio-économique, technologique et politico-juridique. Nous ne nous étendrons pas sur les éléments constitutifs de ces environnements, assez bien traités dans les ouvrages et articles en GSRH. Précisons simplement ici le cadre décisionnel du stratège en formation. Celui-ci devra tout d'abord considérer les contraintes et les opportunités de ces environnements qui ont un lien significatif avec l'apprentissage et le développement des ressources humaines, aussi bien pour les "clients" internes qu'externes de l'entreprise. S'il fait ensuite le constat que les compétences actuelles ne sont ni complètes, ni pertinentes, ni disponibles pour aujourd'hui et surtout pour demain, il lui faudra alors établir un plan de formation qui spécifie les destinataires éventuels du programme, le contenu et les formes que prendra l'apprentissage. Enfin, la décision de former doit tenir compte au moins de trois critères : le coût de la formation (par rapport à d'autres alternatives considérées), les délais envisagés eu égard à l'urgence du problème et la pertinence des apprentissages par rapport à la culture de l'entreprise. Le schéma suivant illustre cette démarche.

Analyse de l'environnement

Impact sur le développement des compétences

Plan de formation

Décision de former : critères



Ce type d'analyse donne au stratège en formation une marge d'autonomie et de manœuvre non négligeable. Un exemple : dans une industrie du "fast-food", l'analyse de l'environnement montra une pénurie de personnel qualifié, appelée à perdurer. Aussi, recruter et conserver les gérants de magasins s'avéra un sérieux problème. Le vice-président des ressources humaines décida alors de former les gérants en place dans le sens d'une responsabilisation et d'une loyauté accrues, action à laquelle s'ajoutèrent des mesures de participation aux bénéfices. Le revenu de l'entreprise grossit rapidement (Ulrich, 1987).

L'analyse de l'environnement externe par le stratège en formation est une de ces mesures qui font de cette dernière une fonction diagnostique et proactive, bref, stratégique.

2 - Formation, structure interne et stratégie

Nous appréhendons l'environnement interne par l'analyse des éléments structurels. Le problème des liens entre stratégie et structure n'est pas un nouveau débat (voir par exemple Chandler, 1972). En fait, aujourd'hui, on s'entend pour dire que stratégies et structures sont interdépendantes. Selon Bartoli (1990), "la structure (notamment organisationnelle) doit être conçue pour engendrer les stratégies pertinentes et permettre leur mise en œuvre réussie". Or, les activités de formation, ayant le pouvoir d'influencer, voire de créer de nouvelles structures, deviennent ainsi des variables stratégiques.

La figure 2 (page suivante) illustre les liens entre la formation, la stratégie et, outre la culture, différents éléments structurels.

Les situations où la formation (ou la non-formation) affecte les éléments structurels de l'entreprise sont maintenant devenues familières. Il n'est pas rare de voir l'acquisition de nouvelles compétences modifier les structures des emplois, l'organisation du travail, la structure hiérarchique (par exemple par la réduction des postes de maîtrise, de contremaîtres), le système de progression des carrières, les attitudes et les valeurs

des dirigeants (et partant, une partie de la culture de l'organisation), la structure salariale, etc. La formation est donc un élément actif (et non réactif, adaptatif) de la stratégie.

UN RESUME : LES CARACTERISTIQUES DE LA FORMATION STRATEGIQUE

Le tableau 2 établit une comparaison entre les caractéristiques de la formation traditionnelle et celles de la formation stratégique. Il s'agit en fait d'un véritable changement de paradigme, même si, dans les faits (nous le verrons en conclusion), il y a loin de la théorie à la pratique.

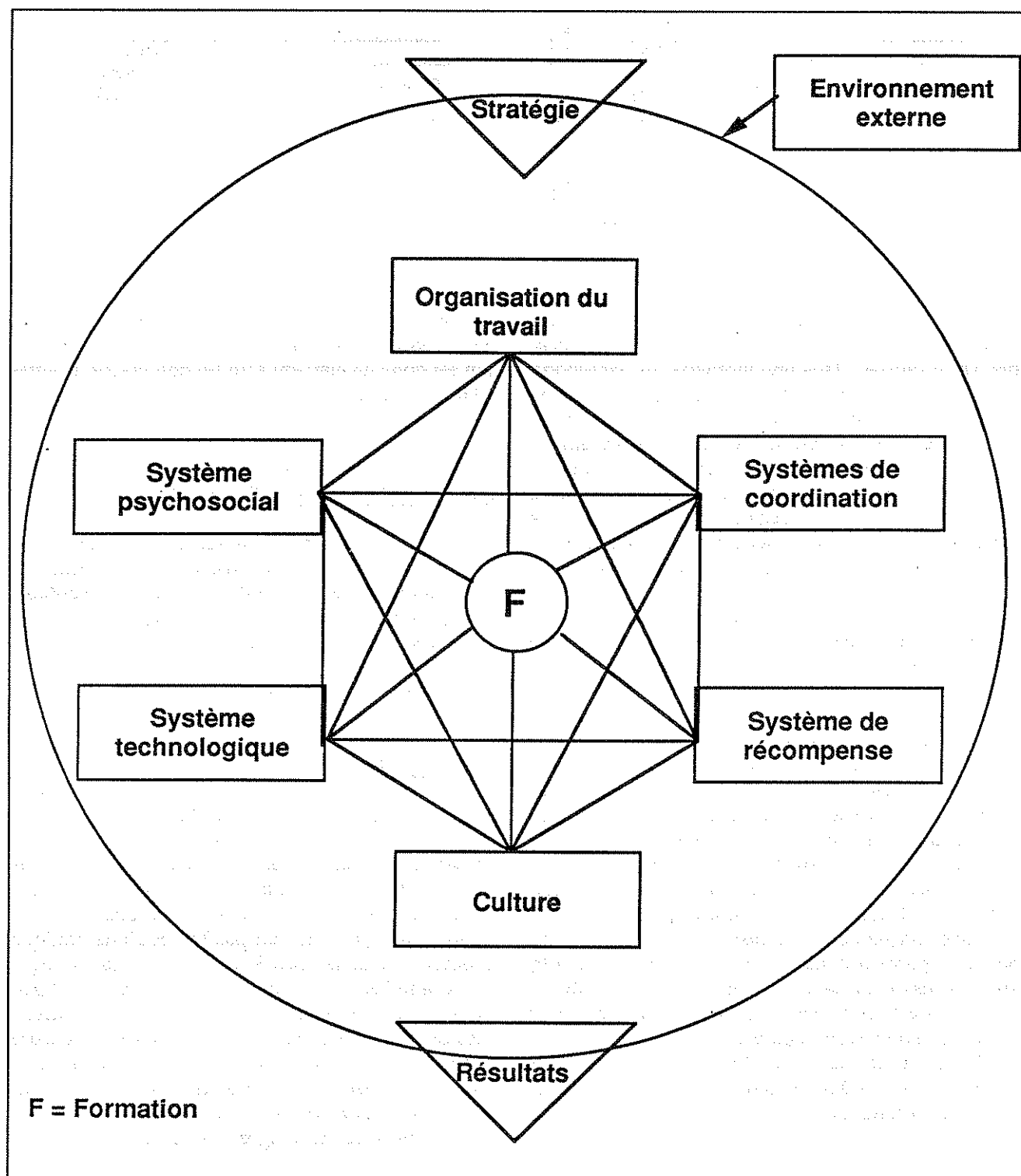
(cf. tableau 2 - page suivante)

CONCLUSION

Malgré le discours, plusieurs des caractéristiques précédemment mentionnées ne sont attribuables à la formation que dans quelques entreprises innovatrices. Une étude nationale de Rothwell et Kazanas (1990) montre que certaines des conditions d'une formation stratégique ne font pas l'objet d'une pratique satisfaisante. Le tableau 3 montre que les stratèges "corporatifs" et en formation restent globalement peu satisfaits de la mise en œuvre des modalités stratégiques de formation. Les formateurs ont donc encore beaucoup à faire pour imposer cette vision "stratégique" de leur discipline. Toutefois, le fait que ces stratèges s'entendent (90 % d'accord) sur l'importance de ces modalités est encourageant (cf. tabl. 3 page suiv.).

Par ailleurs, aussi encourageant est le fait que dans la plupart des études considérées, la formation est "rentable". Par exemple, une enquête de Benabou (1988) effectuée auprès de cinquante entreprises canadiennes montre un rapport bénéfice-coût extrêmement élevé pour 90 % de ces entreprises (un dollar investi en formation pourrait "rapporter" jusqu'à quatre vingt-un dollars).

Figure 2 - Formation, stratégie et structure interne



Enfin, une formation stratégique n'est pas seulement managériale et "commerciale" (l'insistance sur la stratégie concurrentielle de l'entreprise pourrait le faire croire). Elle comporte une dimension responsabi-

sante (intègre et fidélise), humaniste (développe et épanouit), culturelle (crée des référents communs dans l'entreprise) et évaluative (a une fonction d'audit).

Tableau 2 - Caractéristiques de la formation traditionnelle et de la formation stratégique

	Formation traditionnelle	Formation stratégique
Objectifs	Axés sur les besoins à court terme.	Axés sur les besoins à moyen et long terme et sur les buts et la stratégie de l'entreprise.
Philosophie	La formation est un coût.	La formation est un investissement.
Personnes visées	Formés et formateurs.	1 - Tous les acteurs de l'organisation concernés (directions générales, gestionnaires, gestion des ressources humaines, supérieurs hiérarchiques, stagiaires et syndicats). 2 - Tous les acteurs n'appartenant pas à l'organisation mais concernés par la formation (le public, le client, les groupes de pression, les gouvernements, les institutions d'enseignement, etc.).
Fonctions	De conseil (staff).	De conseil et opérationnelle (line) : pouvoir décisionnel, pouvoir de dépenser, attribution d'un personnel.
Cibles	Une tâche précise.	- Changements plus globaux. - Intégration aux plans de carrière, au développement des individus et des organisations, à la planification stratégique.
Techniques et moyens	Formation sur le tas principalement.	Formation formelle, stages, formation d'équipes, auto-apprentissage, formation assistée par ordinateur, mobilité, compagnonnage, etc.
Contenu	- Axé sur les connaissances générales. - Axé sur le modèle scolaire. - Axé sur des programmes déjà existants	- Axé sur l'acquisition de compétences spécifiques. - Axé sur la psychologie de l'adulte. - Axé sur les méthodes, les prat. et la cult. de l'entreprise.
Evaluation	- Axée sur le contenu pédagogique. - Par le formateur ou le formé. - Axée sur des indices de satisfaction générale	- Axée sur les performances en milieu de travail. - Par les gestionnaires concernés. - Axée sur les résultats.

Tableau 3 - Modalités d'une formation stratégique et leur appréciation par formateurs et stratèges

Modalités d'intégration de la formation à la stratégie (90 % d'accord sur leur importance)	% de formateurs et % de stratèges satisfaits de leurs applications.
1 - Existence d'une mission de l'entreprise clairement formulée	(76 %) 80 %
2 - Existence d'une planification stratégique	(67 %) 73 %
3 - Articulation d'un projet explicite de formation	(53 %) 42 %
4 - Gestion du marketing interne de la formation	(51 %) 20 %
5 - Existence d'une gestion prévisionnelle des RH	(32 %) 30 %
6 - Articulation de politiques visant à responsabiliser l'encadrement vis-à-vis de la formation	(41 %) 42 %
7 - Analyse de l'environnement externe par les formateurs	(23 %)- 23 %
8 - Evaluation des résultats à long terme de la formation	(21 %) 20 %
9 - Les responsables de formation siègent au comité stratégique	(10 %) 12 %
Source : Rothwell et Kazanas (1990)	

- BAIRD, L., MESHOULAM, I. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13, 1, 1988, p. 116-128.
- BARTOLI, A. (1990). *Communication et organisation*. Paris : Les éditions d'Organisation.
- BENABOU, C. (1988). L'analyse des besoins de formation : une étape stratégique. 5^e congrès de psychologie du travail de langue française. Paris, mai-juin 1988, pp. 42-49.
- BESSEYRE des HORTS C.H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris : Les éditions d'Organisation.
- BERTRAND, O., NOYELLE, T. (1988). *Ressources humaines et stratégies des entreprises*. Paris : OCDE.
- CHANDLER, A.D. (1972). *Stratégies et structures*. Paris : Les éditions d'Organisation.
- DYER, L., HOLDER, G. (1988). A Strategic Perspective of Human Resource Management in *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, sous la direction de L. Dyer. Washington : Bureau of National Affairs.
- FAIRFIELD-SONN, J. (1987). A strategic Process Model for Small Business Training and Development. *Journal of Small Business Management*, 25, 1, pp. 11-18.
- HANDY, L., BARHAM, K., PLANTERS, S., WINHARD, A. (1989). Beyond the Personnel Function: The Strategic Management of Human Resources. *Journal of European Industrial Training*, 13, 1, pp. 13-18.
- HUSSEY, D.E. (1985). Implementing Corporate Strategy: Using Management Education and Training. *Long Range Planning*, 18, 5, pp. 28-37.
- LENGNICK-HALL, C., LENGNICK-HALL, M. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13, 3, pp. 454-470.
- NKOMO, S. (1986). The Theory and Practice of Planning: The Gap Still Remains. *Personnel Administrator*, 31, 8, pp. 71-84.
- ROTHWELL, W.J., KAZANAS, H.C. (1990). Training: Key to Strategic Management. *Performance Improvement Quarterly*, 3, 1, pp. 42-56.
- SCHULER, R.S. (1987). Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy. *Human Resources Planning*, 10, 1, pp. 7-17.
- SCHULER, R.S., JACKSON, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 3, 1, pp. 207-219.
- ULRICH, D. (1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. *Human Resource Planning*, 10, 4, pp. 169-184.
- WILLS, T., LE LOUARN, J.Y., GUERIN, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.