

Pratique de formation dans les entreprises françaises : caractéristiques et contingence organisationnelle

Pierre-Xavier MESCHI

Groupe Enseignement International des Affaires (Marseille)

RÉSUMÉ

Après avoir souligné d'une manière générale l'importance stratégique de la formation pour les entreprises, nous nous sommes proposés de faire le point sur les pratiques de formation actuellement mises en oeuvre dans un échantillon d'une cinquantaine d'entreprises françaises.

Tout d'abord, cette recherche a mis en lumière l'existence de tendances lourdes en matière de pratiques de formation ainsi qu'une typologie de ces pratiques définie à partir de deux axes de différenciation des entreprises étudiées: la vision et le type de contenu de la formation. Ensuite, nous avons cherché à déterminer si les deux caractéristiques discriminantes des pratiques de formation étaient contingentes à certaines dimensions organisationnelles spécifiques: la taille, le secteur d'activité, la structure légale, le statut, la dimension géographique des activités, la mobilité externe ou "turn-over" et la situation économique de l'entreprise.

La plupart des spécialistes français en gestion des ressources humaines s'accordent à reconnaître qu'au cours des dix dernières années, la formation professionnelle s'est beaucoup développée dans les entreprises françaises (pour cela, il suffit de suivre chez ces entreprises l'évolution dans le temps du pourcentage de la masse salariale destinée à la formation) et a surtout gagné en professionnalisme¹. L'utilité de la formation est désormais largement reconnue non seulement sur le plan théorique mais aussi sur le plan pratique. La formation est ainsi consacrée, selon la formule d'A.Meignant (1986), comme un "atout stratégique pour l'entreprise"². Ce caractère stratégique de la formation se trouve actuellement renforcé par les nombreuses incertitudes liées à la nécessaire européanisation des entreprises françaises. En effet, face à un marché qui devient européen, il est devenu impératif pour les entreprises françaises de changer certaines attitudes et

habitudes de leurs salariés, et plus généralement de maintenir, d'adapter et de créer les compétences professionnelles et culturelles requises par l'évolution européenne de ces entreprises. La formation, plus que toute autre pratique de gestion des ressources humaines, est la plus apte à aider les entreprises françaises à réaliser ce défi européen.

Face à cet enjeu, il est important de faire le point sur les pratiques de formation actuellement mises en oeuvre dans les entreprises françaises, et cela afin d'obtenir une base de réflexion empirique utile pour s'interroger ultérieurement sur la nécessité de modifier et d'améliorer les pratiques de formation existantes. L'objet de cette recherche, plus restrictif, est double: il s'agit dans un premier temps, de décrire les caractéristiques de ces pratiques (principalement, l'élaboration et la mise en oeuvre de la formation) et de montrer s'il existe des

tendances lourdes en matière de formation que l'on retrouve globalement dans toutes les entreprises françaises ou si des caractéristiques distinctes voire des pratiques différentes apparaissent selon les entreprises (avec la possibilité d'identifier une typologie des pratiques de formation dans les entreprises françaises); Ensuite, deuxième objectif de cette recherche, nous souhaitons mettre en évidence si les caractéristiques des pratiques de formation varient en fonction de certaines dimensions organisationnelles de ces entreprises telles que par exemple, la taille ou le secteur d'activité. A partir de là, il sera intéressant de dresser un tableau complet des caractéristiques des pratiques de formation avec d'une part, celles qui sont "invariantes", plus ou moins communes à toutes les entreprises françaises et d'autre part, celles qui sont contingentes à un certain nombre de variables organisationnelles. Sur le plan pratique, cette problématique a été testée dans le cadre d'une recherche empirique menée auprès d'un échantillon de grandes entreprises françaises (plus de 250 salariés).

1) CHAMP DE L'ETUDE

Dans la plupart des entreprises, les directeurs des ressources humaines disposent de plusieurs options possibles pour le choix des pratiques de formation qu'ils vont mettre en oeuvre dans leur entreprise. Ainsi, implicitement ou explicitement, telles pratiques de formation plutôt que telles autres sont adoptées par la direction des ressources humaines de ces entreprises. Cependant, l'évolution de la formation dans les entreprises est principalement due aux pressions de l'environnement auxquelles sont confrontées ces entreprises³. En effet, la mise en place de pratiques spécifiques de formation est conditionnée par certains facteurs qui sont souvent externes aux entreprises:

- Les facteurs institutionnels et juridiques expliquent des variations dans le choix des pratiques de formation lorsque les entreprises sont confrontées à des environnements légaux différents⁴.

- Les facteurs économiques, sociaux et technologiques expliquent aussi les différences de pratiques de formation observées dans les entreprises⁵.

- Les facteurs de mode expliquent qu'en matière de formation, il existe une tendance qui pousse certaines entreprises à se mettre au goût du jour même si ce n'est pas totalement approprié pour ces entreprises.

A coté de ces facteurs externes, il existe certains facteurs internes, organisationnels qui sont contingents au choix des pratiques de formation mises en place dans les entreprises. L'apport de l'approche contingente en gestion des ressources humaines est important lorsqu'il s'agit d'expliquer la présence de différences de pratiques de formation selon les entreprises. Des comparaisons inter-entreprises intégrant cette approche contingente ont permis de trouver que les pratiques de formation se différencient en grande partie selon le contexte organisationnel propre aux entreprises⁶.

Dans le cas de cette recherche, nous avons retenu seulement sept dimensions du contexte organisationnel qui sont susceptibles d'influencer les caractéristiques des pratiques de formation dans les entreprises, il s'agit plus précisément de la *taille*, du *secteur d'activité*, de la *structure légale*, du *statut*, de la *dimension géographique* des activités, du *taux de mobilité externe* ("turn-over") et de la *situation économique* de l'entreprise.

A partir des informations obtenues dans la littérature, il apparaît que parmi l'ensemble de ces dimensions organisationnelles présumées contingentes aux pratiques de formation, seules certaines avaient été l'objet d'une validation empirique. En effet, des comparaisons d'entreprises de tailles différentes intégrant l'approche de la contingence organisationnelle ont permis de mettre en lumière que les différences de pratiques de formation s'expliquaient souvent en fonction de la taille, de la structure légale et de la dimension géographique de l'entreprise. Au contraire, à coté de ces dimensions organisationnelles contingentes à la formation, d'autres telles que le secteur d'activité, la dépendance à l'égard d'un groupe, le taux de mobilité externe ("turn-over") et la situation économique de l'entreprise n'ont pas été l'objet à notre connaissance d'une étude empirique bien que ces dimensions peuvent jouer un rôle important dans l'explication des différences de pratiques de formation observées selon les entreprises et ainsi nous permettre d'élargir la connaissance sur l'approche de la contingence organisationnelle de la formation.

2) METHODE

2.1) Le Recueil des Données

Cette étude présente les résultats d'une enquête menée auprès des responsables de formation (adhérant au Groupement des animateurs et responsables de formation) dans un échantillon d'entreprises françaises. Cette enquête s'appuyait sur un questionnaire dont les questions devaient nous permettre de décrire les principales caractéristiques des pratiques de formation ainsi que certaines dimensions organisationnelles des entreprises françaises interrogées. Une première version de ce questionnaire a été pré-testée auprès de deux responsables de formation dont l'un travaille dans le secteur industriel (industrie pharmaceutique) et l'autre dans le secteur des services (société d'assurances). Ce pré-test offrait l'avantage de ne conserver dans la version finale de notre questionnaire que les questions susceptibles d'être pertinentes aussi bien dans le secteur industriel que dans celui des services. Ce questionnaire a ensuite été envoyé à 180 entreprises françaises de plus de 250 salariés. A l'issue de cette démarche d'enquête par voie postale, 56 entreprises ont renvoyé le questionnaire correctement rempli (ce qui correspond à un taux de réponses de 31%).

2.2) Les Variables

-2.2.1) Les Pratiques de Formation

Afin de décrire simplement les pratiques de formation des entreprises étudiées, nous nous sommes

appuyés sur une séquence élaboration/mise en oeuvre de la formation qui s'inspire du processus général de management proposé par A.Meignant (analyse/décision/mise en oeuvre/contrôle)⁷. Pour chacun de ses deux éléments constitutifs, cette séquence présentée en deux temps est caractérisée par plusieurs variables. La première phase d'élaboration a été identifiée à l'aide de deux variables:

- La *vision* des pratiques de formation correspond à la mission, à l'orientation, aux objectifs qui ont été fixés pour la formation dans l'entreprise. L'opérationnalisation de cette variable a été l'objet de nombreux travaux dans la littérature s'intéressant à la question de la formation et de son élaboration. Ainsi, D.Erden (1988) a identifié deux types de vision : une vision à très court terme (pratiques de formation à objectifs conjoncturels) et une vision à long terme (pratiques de formation à objectifs structurels)⁸. A.Meignant (1991) a développé cette distinction et il a introduit à côté de la vision à très court terme ("consolidation de l'existant") et de la vision à long terme ("préparation de l'avenir"), une vision intermédiaire, à moyen terme ("accompagnement des changements")⁹. Il faut noter que la vision à court terme et la vision à long terme présentées par A.Meignant (1991) correspondent respectivement à ce que M.Thévenet a qualifié de buts d'adaptation à l'entreprise et de développement des personnes¹⁰. Il a présenté les buts d'adaptation comme étant "*la maîtrise d'outils nouveaux, la transformation des pratiques de travail et la préparation d'activités nouvelles*"¹¹ et les buts de développement des compétences humaines.

- La *participation* des salariés à l'élaboration des pratiques de formation prend la forme de discussions et de négociations préalables entre les salariés à former et le responsable de la formation pour fixer en commun les besoins à satisfaire, et donc pour formuler les objectifs prioritaires des pratiques de formation dans l'entreprise.

La deuxième phase de mise en oeuvre a été identifiée à l'aide de sept variables:

- Le *contenu* des pratiques de formation concerne le type de compétences et de connaissances professionnelles ou non que l'entreprise veut faire acquérir à ses salariés. Pour J.M.Peretti (1990), il faut distinguer deux types de contenu de la formation dans les entreprises: un contenu général et un contenu technique ou spécialisé¹².

- La *planification* des pratiques de formation correspond à la normalisation du processus de formation par la présence de procédures et d'événements organisés de manière systématique.

- La *communication* des pratiques de formation concerne le degré d'information sur les objectifs et les résultats de la formation transmis à la Direction de l'entreprise.

- Le *soutien* des pratiques de formation fait référence au système de récompense et de reconnaissance (promotion, augmentation de salaire et prime) mis en

place pour encourager les salariés formés à être efficace dans la formation qu'ils reçoivent.

- Le "*renforcement*" des pratiques de formation fait référence à la possibilité pour l'entreprise de renforcer ou de réactualiser certaines compétences et connaissances déjà enseignées aux salariés formés.

- Le *lieu* des pratiques de formation correspond au cadre de la formation; Elle peut se dérouler soit durant le travail ("on-the-job training") soit en-dehors du travail ("off-the-job training").

- L'*évaluation* des pratiques de formation concerne tout d'abord, l'existence à part entière d'une phase de mesure des résultats dans le processus de formation et ensuite, la présence d'outils formalisés pour contrôler ces résultats.

De plus, à côté de ces variables de type managérial, nous avons pris en considération une variable supplémentaire, d'ordre économique dans notre description des pratiques de formation mises en place dans un échantillon d'entreprises françaises: il s'agit du niveau du *budget* de formation attribué en pourcentage du chiffre d'affaires pour les années 1992 et 1993.

Dans notre étude, les dix variables (neuf d'ordre managérial et une d'ordre économique) qui permettent de décrire les pratiques de formation ont été "construites" conceptuellement à partir d'un certain nombre d'items. Grace au calcul de l'alpha de Cronbach, les données recueillies lors de l'enquête par voie postale ont confirmé la fidélité de chacune des variables construites à partir de plusieurs items¹³. Ainsi, la vision, constituée par 5 items mesurés sur une échelle de Likert à 5 points, a un alpha égal à 0,7; Le contenu et le renforcement, constitués tous les deux par 3 items et mesurés sur une échelle de Likert à 5 points ont un alpha respectivement égal à 0,78 et 0,72; La participation, le lieu, le soutien et l'évaluation constitués tous les quatre par 2 items et mesurés sur une échelle de Likert à 5 points ont un alpha respectivement égal à 0,73, 0,71, 0,72 et 0,77. La planification, la communication et le budget sont mesurés chacun par un item unique.

-2.2.2) Les Dimensions Organisationnelles

Sept dimensions organisationnelles (taille, secteur d'activité, structure légale, statut, dimension géographique des activités, taux de mobilité externe ou "turn-over" et situation économique de l'entreprise) ont été utilisées dans cette recherche pour déterminer le profil des entreprises étudiées. Le tableau 1 présente les résultats obtenus pour les dimensions organisationnelles des 56 entreprises de notre échantillon.

Tableau 1: Dimensions Organisationnelles de l'Echantillon

Dimensions Organisationnelles	Nombre d'Entreprises	% de l'Echantillon
Secteur d'Activité		
Industrie	36	72
Services	14	28
Taille		
250-500 Salariés	10	19
Plus de 500 Salariés	43	81
Structure Légale		
Publique	7	12,5
Privée	42	75
Mixte	7	12,5
Statut		
Etablissement Unique	25	45,5
Multi-Etablissement	30	54,5
Dimension Géographique		
Française (Locale)	11	20
Européenne	4	7
Internationale	41	73
Mobilité Externe*		
Faible	14	37
Forte	24	63
Situation Economique		
Difficile	11	21,5
Moyenne	19	37,5
Prospère	21	41

*L'analyse de la mobilité externe ("turn-over") a été faite sur la base d'un classement des entreprises de l'échantillon en deux groupes selon un découpage réalisé à partir du calcul de la médiane (mesure plus réaliste que la moyenne étant donné le fort degré de dispersion des réponses): le taux de mobilité externe médian étant de 3%.

A la lueur de ce tableau 1, nous pouvons constater une forte représentation de certains profils organisationnels pour les 56 entreprises de notre échantillon (grande taille, structure privée et dimension internationale des activités). Ce constat nous pousse à rester prudent quant à la généralisation des résultats qui vont être présentés.

3) RESULTATS

Les résultats présentés ici sont des résultats provisoires car la base de données est susceptible d'être augmentée par un nouveau mailing auprès d'entreprises n'ayant pas encore été contactées.

3.1) Pratiques de Formation: Caractéristiques "Invariantes" et "Discriminantes"

Notre premier objectif de recherche était de montrer, parmi l'ensemble des caractéristiques utilisées ici pour décrire les pratiques de formation, celles qui étaient invariantes, considérées comme des tendances lourdes rencontrées dans la plupart des entreprises étudiées, et celles qui ne l'étaient pas. Pour cela, nous avons procédé en deux temps: tout d'abord, nous avons réalisé une analyse typologique hiérarchique (technique de Ward) à

partir de laquelle nous avons obtenu trois dont les caractéristiques de leurs pratiques de formation étaient particulièrement homogènes (le "seuil de fusion" qui détermine le nombre de groupes a été fixé à 0,18¹⁴). Ensuite, nous avons mis en évidence les caractéristiques des pratiques de formation qui sont discriminantes (et celles qui ne le sont pas) entre les trois groupes émergents d'entreprises à l'aide d'une analyse discriminante. Cette analyse nous a par ailleurs permis d'identifier les profils en matière de pratiques de formation pour les trois groupes d'entreprises (Cf tableau 2).

Tableau 2: Profil Type des Trois Groupes Emergents

Caractéristiques des Pratiques de Formation	Moyennes Globales	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	F de Fisher Calculé
Vision (1)	3,53	3,52	3,26	3,93	6,81*
Participation	3,54	3,49	3,66	3,5	2,77
Contenu (2)	2,33	1,8	2,55	3,13	48,76*
Planification	3,70	3,48	3,81	4,00	0,78
Communication	2,58	2,13	2,94	3,00	0,52
Soutien	2,80	2,52	3,13	2,91	1,83
Renforcement	3,57	3,49	3,56	3,76	0,09
Lieu	3,33	3,28	3,31	3,45	0,57
Evaluation	3,70	3,63	3,53	3,53	2,83
Budget (92)	4,64%	4,86%	4,29%	4,79%	0,461
Budget (93)	4,59%	4,52%	4,27%	4,97%	0,688

*p<0,01

(1)La vision est mesurée sur une échelle allant de 1 (court terme) à 5 (long terme).

(2)Le contenu est mesuré sur une échelle allant de 1 (contenu spécialisé) à 5 (contenu général).

N.B.: les différentes caractéristiques présentées ici sont mesurées sur une échelle allant de 1 (très faible) à 5 (très fort).

A partir du tableau 2, nous pouvons remarquer que les dimensions des pratiques de formation "participation", "planification", "communication", "soutien", "lieu", "renforcement", "évaluation" et "budget" ne varient pratiquement pas d'un groupe à l'autre. Il apparaît ainsi, en matière de formation, certaines tendances lourdes qui sont transversales à l'ensemble des 50 entreprises françaises de notre échantillon:

1° tendance: La formation devient un véritable processus de management

Dans leur grande majorité, les entreprises françaises de notre échantillon accordent une place importante au développement de procédures systématisées et formalisées pour leurs pratiques de formation. Contrairement à ce qui a été constaté par certains chercheurs (Meignant-1989, Bournois-1991), les entreprises françaises paraissent de

plus en plus s'engager pour leur formation sur la voie d'une planification, d'une évaluation et d'un suivi systématiques. Cette démarche s'apparente à la mise en place dans ces entreprises d'un véritable processus de management de la formation. Cette première tendance qui vient d'être dégagée pour les 56 entreprises de notre échantillon, ne semble pas s'inscrire dans la même direction que celle prise par A.Meignant (1989) pour qui *"on gère la formation comme un moyen, en se préoccupant essentiellement de sa mise en oeuvre.....la séquence analyse/décision/mise en oeuvre/contrôle, qui définit la base même d'un processus de management, est rarement entièrement respectée"*¹⁵. Cependant, il convient d'apporter une limite à notre analyse en notant que notre échantillon est essentiellement constitué d'entreprises de grande taille. En effet, il apparaît de manière significative que plus la taille des entreprises est grande, plus celles-ci ont recours à des pratiques de formation planifiées¹⁶ et formalisées¹⁷. Une des explications principales est que dans les structures importantes, et donc complexes; il est difficile pour le

management de préparer une formation efficace sans la planifier et sans utiliser des procédures formalisées. En revanche, il semble que les PME ne voient pas l'utilité d'avoir recours à la planification et à des méthodes formalisées pour la formation. La convivialité et les nombreuses relations informelles qui existent dans les petites structures permettent au management d'identifier aisément les besoins de formation, et ainsi de planifier correctement la formation.

2° tendance: La formation devient participative

Les résultats montrent que la formation paraît de plus en plus découler d'un processus participatif impliquant tout particulièrement les salariés à former et plus généralement l'ensemble du personnel. Ce développement d'une politique de participation dans le domaine des pratiques de formation est important car, en plus des impératifs organisationnels, cela permet de prendre en considération l'avis et les besoins des salariés en matière de formation. En effet, il s'agit d'une réelle évolution par rapport au simple choix du contenu (ou des titres de stages sur catalogue) laissé aux salariés. Désormais, la participation se place plus en amont dans la décision: au niveau de la définition et de la formulation des objectifs de formation.

3° tendance: La Direction reste peu impliquée dans le processus de formation

L'implication de la Direction dans le processus de formation reste très limitée. Comme l'a noté A.Meignant (1986), "pour une Direction d'entreprise, la formation n'est pas un problème en soi"¹⁸. La formation n'est pour elle qu'un élément mineur parmi les autres fonctions présentes dans l'entreprise. Ainsi, il apparaît que, globalement dans les entreprises de notre échantillon, la Direction s'intéresse peu ou pas aux tenants et aux aboutissants de la formation.

Pourtant, ce manque d'intérêt de la part de la Direction peut se révéler être une menace réelle pesant lourdement sur les résultats de la formation. En effet, il est largement reconnu que la réussite de la formation est fortement liée à la crédibilité et à la légitimité qui lui est accordée, et cela seule la Direction peut les lui donner.

A côté de ces tendances communes à l'ensemble de notre échantillon, certaines caractéristiques permettent de différencier de manière significative (pour un seuil d'erreur de 1%) les trois groupes d'entreprises. Ces variables discriminantes sont la "vision" et le "contenu" des pratiques de formation.

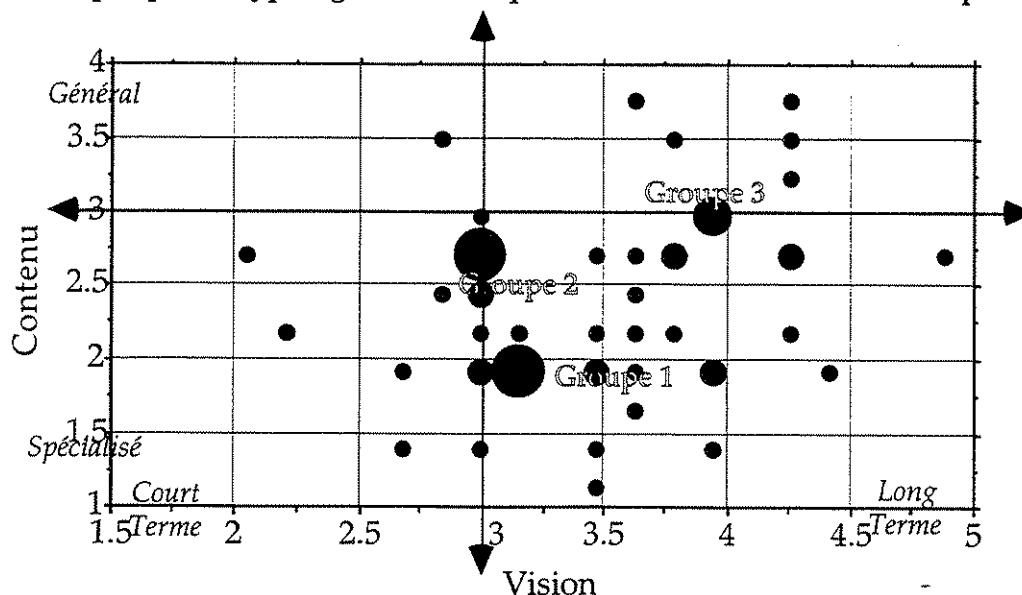
A partir des scores moyens obtenus sur ces deux variables, une typologie différenciée des pratiques de formation dans les entreprises françaises peut être identifiée et représentée graphiquement (Cf Graphique 1)¹⁹:

- Le groupe 1 (N=23, 46% des entreprises) est caractérisé par des pratiques de formation pour lesquelles des objectifs à moyen terme sont privilégiés (objectifs de maintien et de perfectionnement des compétences des salariés) et dont le contenu est largement composé de compétences techniques et professionnelles.

- Le groupe 2 (N=16, 32% des entreprises) est caractérisé par des pratiques de formation pour lesquelles des objectifs à moyen terme sont privilégiés et dont le contenu est composé d'une dominante de compétences techniques et professionnelles.

- Le groupe 3 (N=11, 22% des entreprises) est caractérisé par des pratiques de formation pour lesquelles des objectifs à plus ou moins long terme sont privilégiés (objectifs de flexibilité, de développement des salariés et de changement de culture) et dont le contenu est composé à part relativement égale de compétences spécialisées et de compétences générales.

Graphique 1: Typologie des Pratiques de Formation dans les Entreprises Françaises



3.2) Pratiques de Formation: Caractéristiques "Discriminantes" et Contingence Organisationnelle

Notre deuxième objectif de recherche s'intéressait à mettre en évidence quelles dimensions organisationnelles propres aux entreprises étudiées permettaient d'expliquer les variations des deux principales caractéristiques des pratiques de formation (le contenu et la vision). Autrement dit, nous avons cherché à déterminer si les deux

caractéristiques discriminantes des pratiques de formation étaient contingentes à certaines dimensions organisationnelles spécifiques. Avant d'étudier la contingence organisationnelle des pratiques de formation, il est important de rappeler les diverses dimensions que nous avons retenues pour analyser le contexte organisationnel des entreprises françaises de notre échantillon: la taille, le secteur d'activité, la structure légale, le statut, la dimension géographique des activités, la mobilité externe ou "turn-over" et la situation économique de l'entreprise.

**Tableau 3: Analyse de la Variance
(Caractéristiques Discriminantes/Dimensions Organisationnelles)**

Dimensions Organisationnelles	Vision ⁽¹⁾	Contenu ⁽²⁾
Secteur d'Activité	F=0,92	F=1,606
Industrie	3,52	2,26
Services	3,54	2,26
Taille	F=4,16**	F=0,21
250-500 Salariés	3,18	2,26
Plus de 500 Salariés	3,64	2,36
Structure Légale	F=2,54*	F=0,44
Publique	3,93	2,13
Privée	3,41	2,34
Mixte	3,83	2,47
Statut	F=0,17	F=0,21
Etablissement Unique	3,58	2,28
Multi-Etablissement	3,50	3,37
Dimension Géographique	F=0,10	F=0,31
Française (Locale)	3,58	2,36
Européenne	3,40	2,09
Internationale	3,53	2,35
Mobilité Externe	F=1,03	F=6,88*
Faible	3,68	2,63
Forte	3,46	2,06
Situation Economique	F=1,51	F=1,07
Difficile	3,43	2,10
Moyenne	3,36	2,46
Prospère	3,72	2,39

*p<0,1

**p<0,05

(1) La vision est mesurée sur une échelle allant de 1 (court terme) à 5 (long terme).

(2) Le contenu est mesuré sur une échelle allant de 1 (contenu spécialisé) à 5 (contenu général).

Les analyses de variance présentées dans le tableau 3 nous montrent que seules trois dimensions organisationnelles, la structure légale, la taille et la mobilité externe, sont associées de manière significative avec l'une ou l'autre des deux caractéristiques des pratiques de formation. Dans un premier temps, nous pouvons remarquer que c'est plutôt dans les entreprises publiques ou mixtes ainsi que dans les entreprises de grande taille (plus de 500 salariés) que l'on privilégiait une vision à long terme pour la formation (pour un seuil d'erreur de 5%). Ensuite, il apparaît de manière moins précise (pour un seuil d'erreur de 10%) que, dans les entreprises caractérisées par un "turn-over" important (plus de 3%), le contenu des pratiques de formation est constitué de nettement moins de compétences générales (et donc de plus de compétences spécialisées) que dans les entreprises caractérisées par un faible "turn-over".

4) DISCUSSION ET CONCLUSION

L'analyse des résultats empiriques présentés ici a fait ressortir un certain nombre de constats importants que nous allons développer dans cette dernière partie de la recherche.

Tout d'abord, un premier constat concerne une interprétation possible de la typologie des pratiques de formation mises en place dans les entreprises françaises de notre échantillon. En effet, au-delà de l'aspect invariant ou non des caractéristiques des pratiques de formation, que nous venons de décrire dans la partie "résultats", nous pouvons voir émerger deux logiques dominantes de formation autour desquelles s'organisent les trois groupes d'entreprises obtenus à l'aide d'une analyse typologique hiérarchique. Ces deux logiques se distinguent non pas en fonction d'une quelconque stratégie de gestion de la formation ou plus généralement de gestion des ressources humaines, mais plutôt en fonction d'une stratégie globale d'entreprise:

- Si l'entreprise est engagée dans une stratégie de croissance à long terme, de développement de sa capacité interne de réaction aux évolutions de l'environnement, alors il en découlera naturellement pour la formation, la mise en oeuvre d'une logique qualifiée d'"adaptation".
- Si l'entreprise a pour finalité stratégique de se protéger des risques internes de déstabilisation, de défendre les acquis, ou encore de constituer un large consensus en son sein, alors il en découlera pour la formation, la mise en oeuvre d'une logique qualifiée de "stabilisation".

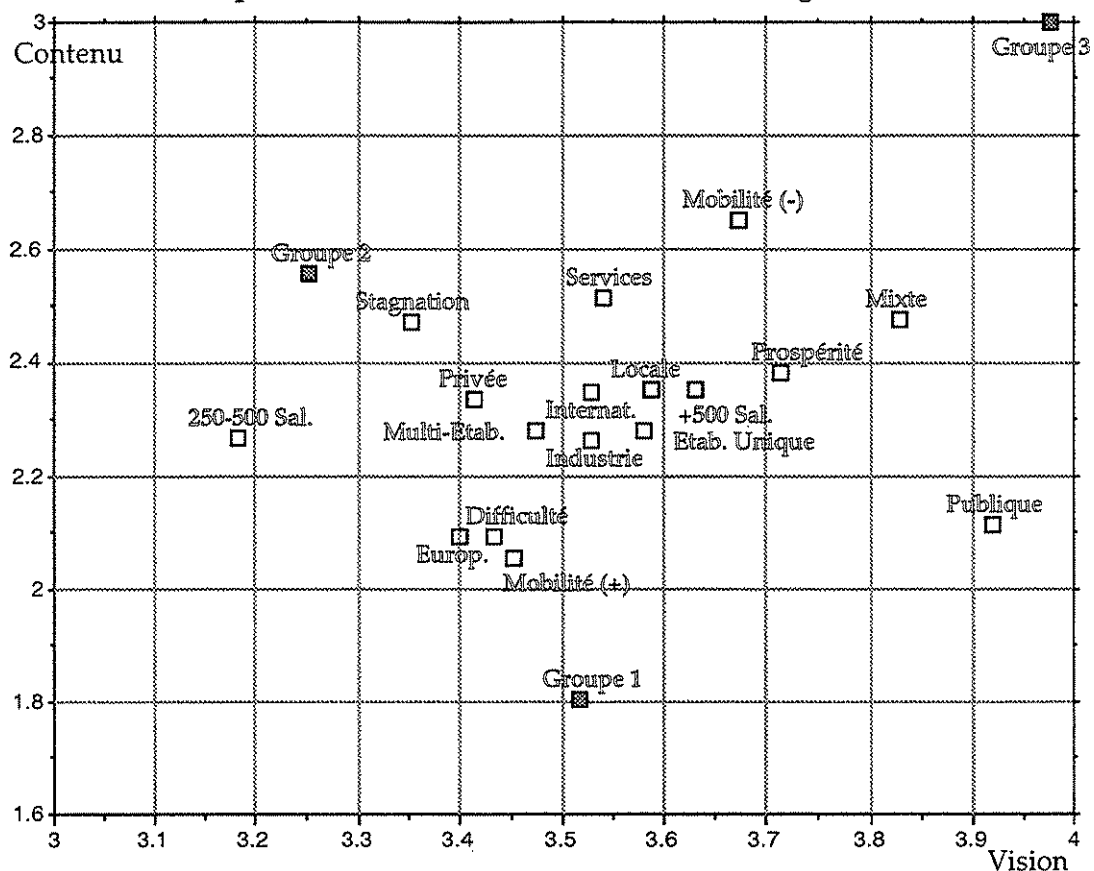
Dans notre cas, il semble que les groupes 1 et 2, caractérisés par des pratiques de formation pour lesquelles des objectifs à moyen terme sont privilégiés (objectifs de maintien et de perfectionnement des compétences des salariés) et dont le contenu est largement composé de compétences techniques et professionnelles, tendent vers une logique de formation-stabilisation tandis que le groupe 3, caractérisé par des pratiques de formation pour lesquelles des objectifs à plus ou moins long terme sont privilégiés (objectifs de flexibilité, de développement des salariés et de changement de culture) et dont le contenu est composé à part relativement égale de compétences

spécialisées et de compétences générales, se rapproche plutôt d'une logique de formation-adaptation. En observant le contexte organisationnel de ces trois groupes d'entreprises (Cf annexe), nous pouvons noter que les entreprises (groupes 1 et 2), se plaçant dans une logique de formation-stabilisation, sont essentiellement marquées par une situation économique stagnante voire difficile, ce qui n'est pas le cas pour les entreprises ayant une logique de formation-adaptation (groupe 3). Sans chercher à mettre en lumière une quelconque causalité, nous pouvons néanmoins avancer quelques remarques à ce sujet. Dans une situation de prospérité, l'entreprise peut aisément se préoccuper de son développement à long terme en adaptant de manière permanente les compétences des salariés aux nouvelles exigences de l'environnement. Au contraire, dans une situation difficile, l'entreprise doit penser en priorité à défendre ses positions et à maintenir sa cohésion interne, cela se traduit au niveau de la formation par une volonté de stabiliser la structure en maintenant opérationnelle les compétences et en se fixant des objectifs principalement à court ou moyen terme.

Un second constat, ensuite: des différences significatives pour les deux caractéristiques discriminantes des pratiques de formation, la vision et le contenu, n'apparaissent qu'en fonction des variations des trois principales dimensions organisationnelles contingentes, la structure légale, la taille et la mobilité externe. Au niveau de la vision des pratiques de formation, il apparaît que le long terme est largement privilégié dans les entreprises publiques (et mixtes) ou encore dans les entreprises de grande taille (plus de 500 salariés). La valorisation du long terme est peu surprenante pour ces deux types d'entreprises qui se placent dans un environnement stable et peu incertain. En effet, ces caractéristiques spécifiques de leur environnement facilitent pour les entreprises publiques ou pour les entreprises de grande taille la possibilité de prévoir et d'anticiper à relativement longue échéance les besoins de flexibilité et de développement de leurs salariés.

Considérées depuis longtemps comme deux facteurs traditionnellement influents en management²⁰, la structure légale et surtout la taille sont deux facteurs organisationnels déterminants lorsque nous analysons la gestion des ressources humaines²¹, et plus particulièrement la formation. En revanche, l'influence du niveau de mobilité externe sur la formation, et plus particulièrement son contenu, n'a pas été testée à notre connaissance. Dans le cas de notre échantillon, une forte mobilité externe constatée s'accompagne souvent d'un contenu de formation largement orienté sur les compétences spécialisées (professionnelles et techniques). Ainsi, lorsqu'une entreprise est caractérisée par un "turn-over" important de ses salariés, il semble à la lueur de nos résultats que les responsables de cette entreprise ne veulent pas trop investir en formation pour des salariés qui risquent à tout moment de les quitter. Cette situation se traduit au niveau du contenu des pratiques de formation par une volonté des responsables de l'entreprise de réaliser juste un investissement nécessaire, c'est-à-dire d'investir dans des programmes de formation dont l'optique est le simple maintien professionnel ou technique.

Annexe: Représentation Graphique des Caractéristiques Discriminantes des Pratiques de Formation et des Dimensions Organisationnelles



NOTES

¹ A.Meignant, *Manager la Formation*, Editions Liaisons, Paris, 1991.

² A.Meignant, *La Formation: Atout Stratégique pour l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1986.

³ C.H.Besseyre des Horts, *Gérer les Ressources Humaines dans l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.

⁴ M.G.Miner, "Legal Concerns Facing Human Resources Managers", In V.Huber/R.S.Schuler/ S.Youngblood, *Readings in Personnel and Human Resource Management*, West Publishing, Saint Paul, 1987.

⁵ D.J.Mitchell, *Human Resource Management: An Economic Approach*, Kent Publishing, Boston, 1989.

⁶ S.Jackson/J.Rivero/R.Schuler, "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, Vol.42(4), 1989, pp.727-786.
F.Bournois, "Pratiques de Gestion des Ressources Humaines en Europe: Données Comparées", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1991, pp.68-83.

L.Holden, "European Trends in Training and Development", *The International Journal of Human Resources Management*, Vol.2(2), 1991, pp.113-131.

⁷ A.Meignant, "Rentabiliser l'Investissement Formation", *Personnel ANDCP*, n°304, Mai 1989, pp.47-51.

⁸ D.Erden, "Impact of Multinational Companies on Host Countries: Executive Training Programs", *Management International Review*, Vol.28(3), 1988, pp.39-47.

⁹ A.Meignant, *Manager la Formation*, Editions Liaisons, Paris, 1991.

¹⁰ M.Thévenet, "Approches de la Formation Continue dans l'Entreprise", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1987, pp.61-69.

¹¹ M.Thévenet, op. cit., p.62.

¹² J.M.Peretti, *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 1990.

¹³ L.J.Cronbach, "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, September 1951, pp.297-334.

14 Plus le "seuil de fusion" permettant de partitionner l'ensemble des individus est proche de 0, plus l'homogénéité des groupes émergents est grande.

15 A.Meignant, "Rentabiliser l'Investissement Formation", *Personnel ANDCP*, n°304, Mai 1989, p.49.

16 N.Papalexandris, "Factors Affecting Management Staffing and Development: The Case of Greek Firms", *European Management Journal*, Vol.6(1), 1987, pp.67-72.
The Price Waterhouse Cranfield Project, *Observatoire International de Gestion des Ressources Humaines*, Rapport 1990.

17 T.Johnson/S.Mac Laughlin/L.Saari/D.Zimmerle, "A Survey of Management Training and Education Practices in US Companies", *Personnel Psychology*, Vol.41(4), 1988, pp.731-743.
L.Holden, "European Trends in Training and Development", *The International Journal of Human Resources Management*, Vol.2(2), 1991, pp.113-131.

18 A.Meignant, *La Formation: Atout Stratégique pour l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1986, p.24.

19 Seulement 50 entreprises apparaissent dans les résultats de l'analyse typologique. Cela est dû au fait que 6 entreprises présentaient des données manquantes et ont été par conséquent exclus du reste de l'analyse.

20 P.M.Blau/R.Schoenherr, *The Structure of Organizations*, Basic Books, New York, 1971.
H.Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979.
S.P.Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, 1990.

21 C.H.Besseyre des Horts, "L'Intégration Stratégie-Ressources Humaines: De la Théorie à la Pratique", 2ème Congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, 14-15 Novembre 1991, pp.391-399.

BIBLIOGRAPHIE

BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1990)-Gérer les Ressources Humaines dans l'Entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris.

BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1991)-"L'Intégration Stratégie-Ressources Humaines: De la Théorie à la Pratique", 2ème Congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, pp.391-399.

BLAU, P.M./SCHOENHERR, R. (1971)-The Structure of Organizations, Basic Books, New York.

BOURNOIS, F. (1991)-"Pratiques de Gestion des Ressources Humaines en Europe: Données Comparées", *Revue Française de Gestion*, pp.68-83.

CRONBACH, L.J. (1951)-"Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, pp.297-334.

ERDEN, D. (1988)-"Impact of Multinational Companies on Host Countries: Executive Training Programs", *Management International Review*, Vol.28(3), pp.39-47.

HILTROP, J.M. (1991)-"Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium", *European Management Journal*, Vol.9(4), pp.404-411.

HOLDEN, L. (1991)-"European Trends in Training and Development", *The International Journal of Human Resources Management*, Vol.2(2), pp.113-131.

JACKSON, S./RIVERO, J./SCHULER, R. (1989)-"Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, Vol.42(4), pp.727-786.

JOHNSON, T./MAC LAUGHLIN, S./SAARI, L./ZIMMERLE, D. (1988)-"A Survey of Management Training and Education Practices in US Companies", *Personnel Psychology*, Vol.41(4), pp.731-743.

MEIGNANT, A. (1986)-*La Formation: Atout Stratégique pour l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.

MEIGNANT, A. (1989)-"Rentabiliser l'Investissement Formation", *Personnel ANDCP*, n°304, pp.47-51.

MEIGNANT, A. (1991)-*Manager la Formation*, Editions Liaisons, Paris.

MINER, M.G. (1987)-"Legal Concerns Facing Human Resources Managers", In Huber, V./Schuler, R.S./Youngblood, S. *Readings in Personnel and Human Resource Management*, West Publishing, Saint Paul.

MINTZBERG, H. (1979)-*The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

MITCHELL, D.J. (1989)-*Human Resource Management: An Economic Approach*, Kent Publishing, Boston.

PAPALEXANDRIS, N. (1987)-"Factors Affecting Management Staffing and Development: The Case of Greek Firms", *European Management Journal*, Vol.6(1), pp.67-72.

PERETTI, J.M. (1990)-*Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.

THE PRICE WATERHOUSE CRANFIELD PROJECT (1990)-*Observatoire International de Gestion des Ressources Humaines*.

ROBBINS, S.P. (1990)-*Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs.

THÉVENET, M. (1987)-"Approches de la Formation Continue dans l'Entreprise", *Revue Française de Gestion*, pp.61-69.