

# PROACTIONS OU REACTIONS AUX PENURIES DE QUALIFICATION ?

## Les stratégies des entreprises américaines face à la pénurie de qualification

Alain BERNARD, *Professeur à l'ESSEC.*

Dominique BESSON, *Enseignant-chercheur à l'IAE de Lille 1.*

Slimane HADDADJ, *Maître de conférences à l'IAE de Lille 1.*

---

### RÉSUMÉ

Le manque d'investissement de la part des entreprises américaines en formation du personnel a abouti au paradoxe de la coexistence de salariés sans qualification, et d'entreprises qui manquent de personnel apte à occuper les emplois utilisant les technologies nouvelles. La littérature analyse seulement partiellement la question, et tend à surestimer l'explication sectorielle. L'hypothèse de départ de ce travail consiste à appréhender ce paradoxe à partir d'une dimension configurationnelle qui voit converger quatre sous-dimensions : globale, sectorielle, d'entreprise, et du bassin d'emploi.

A partir d'un questionnaire administré en 1991 sur un vaste échantillon d'entreprises de nombreux secteurs différents, traité par une analyse des correspondances multiples, nous mettons en évidence trois politiques alternatives face aux pénuries de qualification : les «actions (réellement) actives» qui anticipent effectivement les pénuries de qualification, les actions pour étendre la population de personnes susceptibles d'être embauchées, et les actions où l'on incite les individus à combler leur manque de qualification. Si le secteur d'appartenance joue un rôle, les entreprises d'un même secteur ne s'orientent pas toutes dans la même direction pour faire face aux pénuries de qualification. Il apparaît ainsi que l'analyse macro-économique, sans être fausse, est réductrice de la réalité. Des logiques industrielles poussent les entreprises à imiter leur dominante sectorielle, mais dans le même temps, certaines d'entre elles développent des spécificités d'action : elles entrent dans des modalités stratégiques qui ressortent soit d'une démarche proactive, soit d'une démarche réactive. Il importe cependant de rester prudent dans la détermination des modalités d'action des entreprises face aux pénuries de qualification. L'analyse menée ici reste tributaire du questionnaire et de son traitement. De plus, nous ne savons pas si ces modes d'actions sont efficaces, et les entreprises ne régulent pas le système politique et social qui représente pour elles une forte contrainte.

---

### POINT DE DEPART

Depuis les années quatre-vingt, on assiste à une prise de conscience de plus en plus grande que les secteurs d'industrie des États-Unis n'ont pas bénéficié de véritables politiques de formation. En outre, le fait que les industries américaines aient connu des bouleversements technologiques importants, nécessitant d'adapter la main d'oeuvre salariale aux nouvelles exigences organisationnelles, n'a pas joué en faveur des entre-

prises. Conscientes que l'insuffisance des politiques de formation représente une part importante des difficultés actuelles des entreprises, les entreprises comprennent que la qualification de la main d'oeuvre doit être améliorée afin de répondre de manière adéquate à ce nouveau saut technologique de manière à améliorer la productivité de façon à la fois quantitative et qualitative.

En d'autres termes, comme le souligne Piore et Sabel (1994), les entreprises n'ont pas su

s'adapter, d'une part, à l'implantation des nouvelles technologies nécessaires aux nouvelles économies industrielles, et, d'autre part, au développement des ressources humaines. Ce manque d'investissement de la part des entreprises a abouti au paradoxe suivant : on trouve d'un côté des salariés qui ne possèdent pas de qualification et qui, par conséquent, ne pourront pas intégrer l'entreprise, et de l'autre côté l'entreprise qui, elle, cherche à embaucher mais ne pourra pas le faire car les salariés se trouvant sur le marché de l'emploi ne seront pas aptes à occuper ces emplois nouveaux, c'est-à-dire les emplois utilisant les technologies nouvelles.

### *Simplicité du discours*

Les études qui se sont efforcées de démontrer que les besoins des entreprises américaines ne trouvaient pas de réponse dans le marché de l'emploi actuel comportent un élément de faiblesse dans la mesure où elles ne traitent que partiellement le problème. A partir de ce constat notre étude essaie de dépasser ce raisonnement en partant du principe que la logique qui lie l'entreprise à son champ d'action (sur lequel elle agit en tant qu'acteur, ou encore les contingences sur lesquelles elle s'adapte) est de nature bien plus complexe que ne le prétend la littérature. En effet, il ne suffit pas simplement de dire que les pratiques de formation des entreprises sont conditionnées par certains facteurs externes et d'autres, internes, pour immédiatement crier Eurêka! et comprendre ainsi les pratiques organisationnelles développées par les entreprises.

A partir de ce discours trop simpliste, nous pouvons alors poser les questions suivantes :

Toutes les industries connaissent-elles cette pénurie de qualification ?

S'y pose-t-elle dans les mêmes termes et quel sens lui accordent-elles ?

Le degré d'intensité du problème est-il le même dans tous les secteurs ?

Existe-t-il une logique, qui puisse être saisie simplement, pour résoudre cette pénurie de qualification ?

Est-ce que les analyses au niveau industriel peuvent masquer un effet méso-économique, (c'est-à-dire transversal) ?

Pourquoi, nous, chercheurs, pourrions-nous voir un déterminisme simple qui n'est pas appréhendé par les entreprises ?

Le déterminisme industriel, qui consisterait à affirmer que les entreprises réagissent de manière déterminante, voire mécaniste, aux contraintes et aux perturbations de leur environnement sectoriel (Coriat et al, 1993) est-il pertinent ? Les actions des entreprises ne seraient donc ni déterminées au niveau économique global, ni au niveau des branches industrielles, sans être pour autant des actions spécifiques à chaque entreprise. Elles sont certes influencées par ces deux niveaux, mais avec une dimension configurationnelle qui voit converger quatre sous-dimensions : globale, sectorielle, d'entreprise, et du bassin d'emploi.

Nous appliquons ainsi non pas une théorie construite antérieurement à l'étude mais une démarche empirico-inductive.

## MÉTHODOLOGIE

### *Échantillon*

Les données utilisées dans cette recherche proviennent d'un questionnaire qui a été administré en 1991 par le «National Association of Manufacturers» auprès de 359 entreprises faisant partie de 20 industries américaines : Chimie, électronique, bois, métallurgie, papier, outils de précision, etc. (pour plus de précisions sur cet échantillon voir les auteurs de l'article). Seul le directeur général de l'entreprise ou à défaut son directeur des ressources humaines ont répondu aux questionnaires.

Dans le but de contrôler la représentativité de l'échantillon au niveau de la population totale, nous avons comparé les statistiques fournies par le «U.S. Census Bureau» pour 1991 (l'année où nos données ont été recueillies) à notre échantillon. Il ressort que la taille moyenne des entreprises de notre échantillon est plus petite que la taille de l'échantillon national.

La question qui se pose, à laquelle cette étude tente de donner des éléments de réponse, est donc la suivante : les problèmes de qualification auxquels sont confrontées les entreprises ne peuvent se comprendre au seul niveau économique global, ni par un effet univoque au niveau des branches industrielles. Nous recherchons la dimension configurationnelle des modes d'actions à la convergence des quatre dimensions citées ci-des-

sus (globale, sectorielle, mais aussi d'entreprise, et du bassin d'emploi).

### *La mesure des variables :*

#### *Variables à expliquer*

Pour cette étude nous avons analysé la partie du questionnaire qui traite les méthodes utilisées par les entreprises pour mettre fin aux pénuries de qualification. Cela correspond aux questions suivantes, traitées par une analyse des correspondances multiples :

- offre une formation aux travailleurs de l'entreprise ;
- restructure la description du poste de travail
- recrute des travailleurs qui d'habitude ne rentrent pas dans nos grilles de recrutement ;
- recrute à partir de consortium privé, du département du travail, ou d'autres programmes de l'État ;
- recrute des travailleurs à partir de bassins d'emploi extérieurs à notre région ;
- utilise des méthodes de marketing pour recruter ;
- mise en place de bourses de travail ou de journées portes ouvertes ;
- accorde des systèmes d'incitation pour les employés manquant de qualification à se former par eux-mêmes ;
- accorde des systèmes d'incitation fondés sur le groupe ;
- recrute dans d'autres pays.

#### *Variables explicatives*

Suite à cette analyse des correspondances multiples, et pour mieux comprendre la logique à laquelle sont confrontées les entreprises, nous avons recherché des relations avec un certain nombre de facteurs qui sont susceptibles d'avoir une influence sur les politiques élaborées par les entreprises pour résorber les pénuries de qualification.

Ainsi, ont été étudiés tour à tour trois grands types de variables :

1- des variables ayant pour fonction dominante celle de déterminer le niveau de connaissances générales faisant défaut aux salariés. Pour ces variables, le questionnaire était composé de six items:

- problèmes en mathématiques,
- problèmes de lecture,
- problèmes de communication,
- problèmes pour lire et interpréter des graphiques,

- problèmes pour résoudre des situations difficiles,
- problèmes pour travailler en groupe.

2- des variables censées mesurer les problèmes organisationnels auxquels ont fait face les entreprises, problèmes induits par un manque de connaissances générales des salariés. Pour ces variables, le questionnaire était composé de onze items qui portent sur les problèmes :

- pour accroître son portefeuille d'activité,
- pour accroître la technologie,
- pour réorganiser le travail ou les activités,
- pour mettre en place le travail d'équipe,
- pour mettre en place des améliorations de productivité,
- d'initiative personnelle,
- de satisfaction des clients,
- de système flexible de production,
- d'intégration des salariés en cas de fusions et acquisitions,
- des services clients,
- de machines à calcul numérique.

3- des variables censées déterminer pour quelle catégorie de salariés l'entreprise rencontre des problèmes de qualification. Pour ce faire, le questionnaire comportait onze catégories. Ces catégories sont les suivantes :

- ouvrier,
- ouvrier spécialisé 1 (OS1),
- ouvrier spécialisé 2 (OS2),
- agent de maîtrise,
- contremaître,
- secrétaire,
- personnel de vente,
- technicien,
- technicien supérieur,
- ingénieur,
- responsable d'affaires,
- directeur.

Le codage des variables censées mesurer le niveau de connaissances générales s'est fait sur une échelle à 4 points (allant de : n'a pas de problème, problème mineur, problème important avec quelques catégories de salariés, problème important avec de nombreuses catégories de salariés). Et, pour les autres variables, le codage s'est fait d'une manière binaire, en demandant aux questionnés de répondre par oui ou par non.

### **ANALYSE DES RÉSULTATS**

Puisque les questions sont nominales, et que les modalités entrent dans le cadre de réponses binaires, et pour ne pas violer les lois statistiques (Javalgi et al. 1992), il fallait trouver une métho-

de qui soit adaptée à ce type de données et qui corresponde à notre objectif de recherche. Nous avons donc réalisé une analyse factorielle des correspondances multiples (utilisée pour des variables nominales) ainsi que des analyses du Chi 2.

Nous avons dans un premier temps effectué une analyse des correspondances multiples sur l'ensemble des variables à expliquer afin de déterminer les orientations prises par les entreprises américaines pour résoudre leur problème de qualification. Suite à cette analyse, nous avons dans un deuxième temps recherché des relations avec les facteurs qui sont susceptibles d'avoir une influence sur les politiques élaborées par les entreprises pour résorber les pénuries de qualification, ceci à l'aide du Chi 2.

### **RÉACTION FACE AUX PÉNURIES DE QUALIFICATION**

De l'analyse des correspondances multiples, il ressort 3 axes principaux qui expliquent 49.2% de la variance totale. Plus précisément les 3 premiers axes expliquent respectivement 23.5%, 13.7%, et 12%.

#### ***Le premier facteur est représenté par:***

- donne une formation aux travailleurs de l'entreprise,
- restructure la description du poste de travail,
- recrute des travailleurs qui d'habitude ne rentrent pas dans nos grilles de recrutement,
- recrute à partir de consortium privé, du département du travail, ou d'autres programmes de l'État,
- recrute des travailleurs à partir de bassins d'emploi extérieurs à notre région.

#### ***Le deuxième facteur est représenté par:***

- utilise des méthodes de marketing pour recruter,
- mise en place de bourses de travail ou de journées portes ouvertes,
- augmente le salaire à l'entrée des nouveaux entrants.

#### ***Enfin, le dernier facteur est représenté par:***

- accorder des systèmes d'incitation pour les employés manquant de qualification.

Nous avons retiré de l'analyse deux items ayant été très peu cités par les individus qui ont répondu au questionnaire : accorde des incitations de groupe, recrute dans d'autres pays.

### **INTERPRÉTATIONS DES TROIS POLITIQUES ALTERNATIVES POUR LES ENTREPRISES**

Ces 3 facteurs pourraient être caractérisées respectivement comme les «actions (réellement) actives», les actions pour étendre la population de personnes susceptibles d'être embauchées, et les actions où l'on incite les individus à combler leur manque de qualification.

Le premier axe serait celui des entreprises qui anticipent réellement les pénuries de qualification. Elles mènent des actions internes sur la structure et le contenu des postes de travail et offrent de nouvelles formations aux salariés de l'entreprise. En plus de ces actions internes ces entreprises se tournent vers l'extérieur pour trouver des individus capables d'occuper les postes nouvellement créés ou modifiés : elles s'orientent vers des programmes gouvernementaux de formation, et enfin modifient leurs grilles d'évaluation en recrutement. Les actions internes développées par ces entreprises ressortent de logiques proactives.

Les entreprises du second axe ne cherchent en rien à modifier le mode interne de fonctionnement et de structuration de l'entreprise, mais espèrent trouver à l'extérieur les qualifications qui leur manquent par un effort dans le recrutement. C'est ainsi qu'elles s'orientent vers des démarches externes cohérentes entre elles (elles développent des approches marketing pour recruter le personnel, proposent des salaires plus attrayants et mettent en place des bourses du travail). Ces entreprises ne possèdent pas les individus capables d'occuper les postes en évolution dans l'entreprise, et préfèrent se tourner vers l'extérieur. C'est une démarche du type réactif.

Les entreprises du troisième axe estiment qu'il ne leur appartient pas de fournir des efforts pour combler les manques de qualification, mais que ce sont les salariés qui doivent s'adapter. C'est ainsi qu'elles offrent des salaires plus attrayants pour les salariés qui font l'effort de se former par eux-mêmes. Dans ce cas, le rôle de l'entreprise n'est pas d'intervenir sur les plans de formation et la nature de la formation, son rôle est plutôt financier. C'est une autre modalité d'approche réactive.

Selon les orientations suivies par les entreprises, plusieurs choix sont donc possibles. Ces derniers répondent vraisemblablement aux besoins spécifiques des entreprises médiatisées

par les perceptions que se font les dirigeants des méthodes à utiliser pour mettre fin aux pénuries de qualification.

Il serait intéressant de savoir pourquoi les entreprises mettent en place ces programmes. De plus, se pose la question de savoir si ces méthodes relèvent de pratiques organisationnelles bien connues.

### LES RAISONS QUI EXPLIQUENT LES DIFFÉRENTES ORIENTATIONS

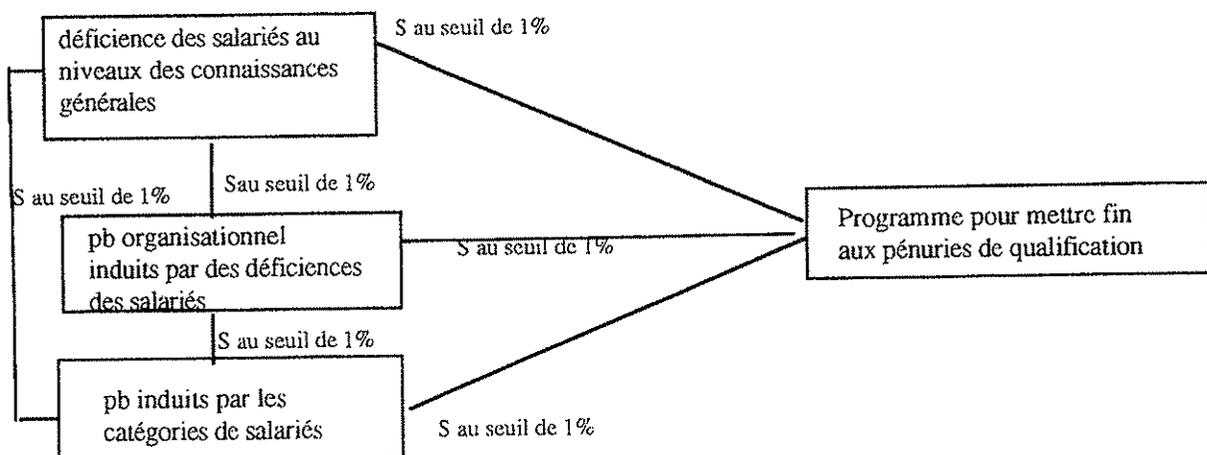
Pour comprendre les raisons qui expliquent les différentes orientations élaborées par les entreprises pour mettre fin aux pénuries de qualification, nous avons utilisé l'analyse du Chi 2 afin de percevoir comment les méthodes utilisées par les entreprises pour mettre fin aux pénuries de qualification sont liées aux trois familles de variables explicatives disponibles (catégories de salariés concernés, niveau de connaissances générales faisant défaut aux salariés, problèmes organisationnels induits par ces manques de connaissances générales). Toujours à l'aide de l'analyse du Chi 2, nous avons examiné comment ces variables étaient liées entre elles.

Comme le montre le graphique 1, toutes les variables sont liées entre elles au seuil de 1% (les

résultats sont disponibles auprès des auteurs). Ceci prouve très clairement que les réactions développées par les entreprises pour faire face aux pénuries de qualification relèvent bien d'une structure complexe, où des relations simples de cause à effet n'ont pas de sens. Ainsi, pour bien comprendre les réactions des entreprises, il est primordial d'essayer de reconstruire le cheminement entier des individus qui ont réagi (ou qui n'ont pas réagi) aux pénuries de qualification, et de ne pas s'arrêter à une relation simple et réductrice.

En outre, si, au niveau global de l'échantillon (toutes industries confondues), il ressort que les pénuries de qualifications sont liées (au seuil de 1%) aux variables du graphique 1, rappelons que, lors d'une étude réalisée au niveau sectoriel de la chimie (Bernard et *alii*, 1995), aucune relation (au seuil de 5%) n'est apparue entre ces variables. Ceci montre bien que le résultat de l'analyse des industries au niveau global est à prendre avec précaution, et qu'au niveau sectoriel la dynamique peut être différente. Le niveau d'analyse global ne suffit donc pas pour comprendre totalement les logiques industrielles des entreprises américaines. Par conséquent, pour ne pas s'enfoncer dans un déterminisme flagrant et pour une meilleure logique organisationnelle, ne faudrait-il pas investir alors le niveau sectoriel ?

Graphique 1



## CONCLUSIONS

Si un certain nombre d'études au niveau économique global justifient le passage obligé d'une économie de production à organisation taylorienne (mass production) à une économie plus flexible (lean production), encore faut-il prendre en considération le contexte du secteur, mais aussi les spécificités des entreprises qui forment ce secteur et les orientations stratégiques qui sont décidées en vue de résoudre les problèmes auxquels font face les entreprises. Là encore notre discours tient à éviter tout déterminisme qui orienterait toutes les entreprises dans une unique direction, déterminisme qui ne prend pas en compte le choix stratégique des acteurs.

Ainsi on constate des différences significatives dans les modes de réponse aux pénuries de qualification de la part des entreprises de la chimie et de la part de celles de la métallurgie (A Bernard, D Besson, S Haddadj, 1994 et 1995). Ceci tend à prouver qu'une industrie suit aussi les exigences de son secteur d'activité, et que les réponses peuvent varier en fonction de ce secteur. Donc dans un contexte donné, les entreprises ont plusieurs lignes d'actions, mais elles restent certainement cohérentes par rapport au secteur dont elles font partie. Le niveau industriel d'analyse est nécessaire mais non suffisant pour comprendre les modes d'action des entreprises dans le domaine des qualifications. Cependant, nos études sur les industries de la métallurgie et de la chimie font ressortir que les entreprises d'un même secteur ne s'orientent pas toutes dans la même direction pour faire face aux pénuries de qualification : les entreprises d'un même secteur ne résolveraient pas la pénurie de qualification de la même manière. Cette première évidence relance le débat entre déterminisme et choix des acteurs en termes de stratégie. Elle corrobore notre propos de départ qui lançait l'hypothèse que l'analyse macro-économique (niveau de l'économie globale), sans être fausse, était réductrice de la réalité. Des logiques industrielles poussent les entreprises à imiter leur dominante sectorielle, mais dans le même temps, certaines d'entre elles développent des spécificités d'action. Plus précisément elles entrent dans des modalités stratégiques qui ressortent soit plutôt d'une démarche proactive, soit d'une démarche réactive.

Cependant la construction de ces différences de stratégie d'action au sein d'un même secteur à

l'aide de l'analyse des correspondances multiples ne nous permet pas de dire avec certitude s'il y a un réel éloignement de la configuration sectorielle. Il se peut en effet que ces actions, que nous percevons comme réactives et proactives, ne soient que des actions superficielles mises en place par les entreprises, sans pour autant abandonner la loi fondamentale qui les rattache à leur secteur. Nous dépendons ici de l'outil d'observation adopté, le questionnaire, et de son traitement. De plus ajoutons que, pour le moment, rien ne nous permet de distinguer avec précision les lignes d'actions qui sont susceptibles d'être efficaces pour résorber les pénuries de qualification. D'ailleurs, y a-t-il des lignes d'actions qui soient véritablement efficaces pour résorber ces pénuries ? En effet, rien ne nous prouve que les pratiques des organisations ici repérées améliorent l'efficacité organisationnelle. Ce qui est perçu au niveau individuel ou même sectoriel n'est peut-être qu'une réalité partielle, qui ne suffit pas pour élaborer un modèle général.

Enfin, pour conclure, remarquons que la question fondamentale se pose de savoir s'il ne faut pas offrir aux entreprises une main-d'oeuvre plus qualifiée. Si la réponse est affirmative, qui doit être en charge de la formation à développer ?

Le passage d'une économie de marché national à une économie internationale remet en question la capacité des entreprises à développer une politique cohérente vis-à-vis des salariés pour lutter contre une compétition extérieure plus adaptée aux besoins de la mondialisation des marchés. De plus, les entreprises ne contrôlent pas et ne régulent pas le système politique et social (croissance démographique, offre structurée de travail, contexte légal (loi antitrust notamment), système de relations professionnelles et influence syndicale, etc.). Ceci permet de comprendre les limites des modes d'action engagés par les entreprises, puisque les problèmes ne sont pas totalement à l'intérieur du système entrepreneurial, mais aussi à l'extérieur. Tant qu'une meilleure régulation de cet extérieur organisationnel ne sera pas effective, les entreprises ont peu de chance de mettre en place des politiques totalement efficaces, à moins de se livrer des batailles meurtrières au plan national, ce qui se constate depuis plus de vingt ans aux États-Unis.

**RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Bernard A, Besson D, Haddadj S, «How US Chemical Industries Address the Skills Shortage», Working Paper présenté à l'IRRA, congrès annuel, Washington, janvier 1995. Publication en cours, CERESSEC (cahiers d'études et de recherche de l'ESSEC), 1995.
- Besson D, Haddadj S, «How US Steel Industries Address the Skills Shortage», Working Paper présenté à l'IRRA, congrès annuel, Boston, janvier 1994, publié dans les actes du congrès, 1994.
- Coriat B, Taddei D, *Made in France 2*, Le livre de Poche, 1993.
- Javalgi R, Whipple M.M, Edick V., «Hospital Image : A Correspondance Analysis Approach», *Journal of Health Marketing*, December 1992.
- Piore M, Sabel C, *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books, 1984.